

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Porovnání produktu vydavatelství s konkurencí

Comparing the Product of a Publisher with Competitors

Student:

Bc. Michael Beneš

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Michael Beneš

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Porovnání produktu vydavatelství s konkurencí
Comparing the Product of a Publisher with Competitors

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení použitých metod
 3. Charakteristika vydavatelství a jeho konkurence
 4. Aplikace metod v konkrétní společnosti
 5. Zhodnocení a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 24. dubna 2015


.....

Bc. Michael Beneš

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Marcelu Papalové, Ph.D za vedení a cenné rady během konzultací diplomové práce. Dále bych rád poděkoval za odborné rady šéfredaktorovi časopisu T+T Technika a trh, panu Ing. Aleši Vítkovi a mé kolegyni, Bc. Barboře Krejčí.

Obsah

| | | |
|--------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 6 |
| 2 | Teoretické vymezení použitých metod | 7 |
| 2.1 | Firemní identita..... | 7 |
| 2.2 | Image firmy | 9 |
| 2.3 | Marketingová komunikace | 9 |
| 2.4 | Reklamní psychologie | 12 |
| 2.5 | Pravidla péče o zákazníka..... | 12 |
| 2.6 | Mystery shopping | 13 |
| 2.7 | Brainstorming | 14 |
| 2.8 | Řízení vztahů se zákazníky..... | 14 |
| 2.9 | Benchmarking..... | 15 |
| 2.9.1 | Dělení benchmarkingu | 16 |
| 2.9.2 | Modely benchmarkingu..... | 18 |
| 2.9.3 | Principy benchmarkingu | 19 |
| 2.9.4 | Fáze a etapy benchmarkingu | 19 |
| 3 | Charakteristika vydavatelství a jeho konkurence..... | 27 |
| 3.1 | Časopis T+T Technika a trh | 27 |
| 3.2 | Konkurenční časopisy a jejich charakteristika | 30 |
| 3.2.1 | Časopis MM Průmyslové Spektrum | 30 |
| 3.2.2 | Časopisy vydavatelství Infocube..... | 31 |
| 3.2.3 | AI magazine | 32 |
| 3.2.4 | Strojárstvo/Strojírenství | 32 |
| 3.2.5 | Technika | 32 |
| 3.2.6 | Metal Info..... | 33 |
| 3.2.7 | Časopisy vydavatelství FCC Public | 33 |
| 3.2.8 | Časopisy vydavatelství Trademedia..... | 34 |
| 3.2.9 | Sdělovací technika..... | 34 |
| 3.2.10 | Svět průmyslu..... | 35 |
| 3.2.11 | A-Z Elektro | 35 |
| 3.2.12 | Svět plastů | 35 |
| 3.2.13 | Technický týdeník a Technik | 36 |
| 3.2.14 | FAIRINZERT..... | 36 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.3 | Veletrhy a výstavy | 37 |
| 3.3.1 | Nejvýznamnější veletrhy v ČR a okolí | 39 |
| 3.4 | Trh časopisů v roce 2015 | 41 |
| 3.5 | Trend tabletů | 42 |
| 3.5.1 | Úvaha na téma tabletových časopisů | 42 |
| 3.5.2 | Situace na trhu tabletů a jejich používání | 44 |
| 3.5.3 | Trend tabletových časopisů v dané společnosti | 48 |
| 3.5.4 | Sledování daného trendu v rámci daného časopisu | 52 |
| 3.5.5 | Konkurence a tabletové časopisy | 54 |
| 3.5.6 | Budoucnost časopisů na tabletech | 56 |
| 4 | Aplikace metod v konkrétní společnosti | 59 |
| 4.1 | Iniciační fáze | 59 |
| 4.2 | Plánovací fáze | 60 |
| 4.3 | Analytická fáze | 61 |
| 4.3.1 | Účast na veletrzích | 62 |
| 4.3.2 | Délka fungování časopisů na trhu | 63 |
| 4.3.3 | Počty a fluktuace zaměstnanců | 63 |
| 4.3.4 | Srovnání mediálních plánů | 64 |
| 4.3.5 | Další produkty nad rámec vydavatelství | 64 |
| 4.3.6 | Formáty inzercí a ceník | 66 |
| 4.3.7 | Procento inzercí v časopisech | 67 |
| 4.3.8 | Množství jednotlivých formátů v časopisech | 68 |
| 4.3.9 | Počet stran | 69 |
| 4.3.10 | Množství recipročních inzercí v časopisech | 69 |
| 4.3.11 | Celostránkové inzerce v TOP 6 | 70 |
| 4.3.12 | Ceny časopisů a předplatných | 71 |
| 4.3.13 | Srovnání periodicity a nákladu | 72 |
| 4.3.14 | Dostupnost časopisů v elektronické podobě | 73 |
| 4.3.15 | Tématické zaměření časopisů na veletrhy | 74 |
| 4.3.16 | Maximální možný zisk z jednotlivých vydání | 78 |
| 4.3.17 | Bannery a články na webu | 79 |
| 4.3.18 | Sociální síť a videoportály | 80 |
| 4.3.19 | Newslettery | 81 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 4.3.20 | Srovnání T+T a MM Spektra ve vybraných aspektech..... | 81 |
| 4.3.21 | Srovnání jednotlivých vydání T+T | 83 |
| 4.4 | Integrační fáze | 84 |
| 4.5 | Realizační fáze..... | 87 |
| 5 | Zhodnocení a doporučení..... | 88 |
| 6 | Závěr | 95 |
| | Seznam zdrojů | 98 |
| | Seznam zkratek | 104 |

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je porovnání produktu vydavatelství s konkurencí. Jako stěžejní časopis byl zvolen T+T Technika a trh, vydávaný vydavatelstvím CCB v Brně. Na něm se akvizičně podílí také dceřiná společnost MediaMax sídlící v Ostravě.

Tato společnost byla autorem zvolena z důvodu, že v ní sám pracuje. Autor byl managementem společnosti osloven, aby provedl pod jejich vedením srovnání služeb v rámci časopisu T+T Technika a trh s vybranými konkurenčními vydavatelstvími, která rovněž vydávají periodika se stejnou či podobnou tematikou.

Cílem diplomové práce bude porovnat jednotlivé parametry v daném odvětví průmyslově orientovaných časopisů. V rámci benchmarkingu pak určit, jak je na tom časopis T+T Technika a trh v porovnání s konkurencí, v čem patří mezi nejlepší a naopak v čem je nutné zapracovat na změnách a zlepšeních. Záměrem této práce není aplikovat všechna zjištěná opatření, protože ta jsou mnohdy otázkou dalších týdnů či měsíců, ale určit konkrétní příčiny možných klesajících zisků a navrhnout změny, které by zaručily tomuto průmyslovému časopisu dobré výsledky v budoucích letech v tomto vysoce konkurenčním prostředí. Dalším cílem je analyzovat trendy v oblasti tabletů a tabletových časopisů. Dále také určit současnou situaci a odhadnout budoucí vývoj ve snaze připravit co nejvíce informací pro následný vznik samotné verze časopisu T+T Technika a trh pro tablety.

Práce bude rozdělena do několika kapitol. Nejprve bude v rámci teoretické části popsána základní tematika benchmarkingu. Následovat bude popis jednotlivých vydavatelství, nejdůležitějších veletrhů, a bude zde zmíněn trend tabletových časopisů. V praktické části budou v rámci jednotlivých kroků benchmarkingu analyzovány a srovnány jednotlivé charakteristiky, z nichž záměrem bude zhodnocení a doporučení kroků, které by měly být nadále sledovány a zlepšovány. Na závěr bude vše zhodnoceno a budou doporučeny kroky, které by měly následovat v rámci zlepšení konkurenceschopnosti daného průmyslového časopisu.

2 Teoretické vymezení použitých metod

2.1 Firemní identita

Firemní identita tvoří součást firmy, je to také její pomůcka při určování, jakou strategii bude praktikovat. Jedná se o jednotný celek reklamy a komunikace uvnitř firmy i vně, systém hodnot a strategii. Nejčastějšími prvky identity firem jsou vizitky, propisovací tužky, letáky, polepy firemních aut, brožury či hlavičkové papíry. Vzhledem k tomu, že firemní identita udává tvář celé společnosti, měla by být jednotná a především nezaměnitelná s jinými společnostmi, především s konkurencí (Firemní identita, 2014).

Nedílnou součástí firemní identity je **značka**. Ta má mj. určité funkce. Těmi základními jsou identifikace, garance a personalizace. Funkce identifikace má za úkol specifikovat daný produkt či službu a odlišit ji jednoznačně od konkurence. *Garanční funkce* pro zákazníka znamená, že při využití dané služby se počítá s určitou úrovní kvality. Personalizace zařazuje značku do konkrétního sociálního prostředí, pomáhá jednak k integraci, ale také zajišťuje rozdílnost oproti ostatním (Vysekalová, Mikeš, 2009).

K firemní identitě patří firemní design, firemní komunikace, firemní kultura a produkt, resp. služba. **Firemní design**, neboli jednotný vizuální styl, značí skupinu vizualit, které podnik využívá pro svou komunikaci, ať už uvnitř společnosti nebo vně. Toto vše by mělo být zakomponováno v manuálu designu firmy. Patří zde oblečení zaměstnanců, logo, značka produktů pro jasnost a rozlišení od konkurentů, název firmy, písmo, barvy, orientační grafika, tedy speciální značení na budovách či vzhled interiérů, grafika obalů, dárkové předměty, služební grafika propagačních materiálů a tiskovin a další. Grafický manuál, který je nyní již obvykle v elektronické podobě, by měl obsahovat souhrn všech pravidel co se týká grafiky, definici užívání layoutu, fontů písma, barev, loga včetně alternativ a jejich možnosti užívání v jednotlivých situacích a firemní dokumenty, jakými mohou být vizitky, hlavičkové papíry aj. (ibid).

Avšak design jako takový by se měl opírat o jisté základy, každá společnost by měla usilovat vždy po nějakém období o drobné změny a postupné zlepšování (ibid).

Logo každé společnosti by mělo mít mnoho důležitých vlastností. Jeho účelem je být dobře vidět, být na první pohled rozeznatelné, dobře zapamatovatelné. Nemělo by být příliš komplikované ani podobné jiným, tím spíše jedná-li se o podobnost s konkurenční firmou.

Mimo jiné se totiž využívá od nápisu v hlavičce kancelářských papírů až po velké roll-upy či bannery na veletrzích (ibid).

Do **firemní komunikace** patří veškeré chování a prostředky, kterými podnik o sobě podává informace a komunikuje. Velké množství autorů píše o několika konkrétních komunikacích. Jsou jimi public relations, neboli snaha o vznik a udržování vztahu firmy s veřejností, corporate advertising zahrnující inzerci dané firmy, jejich názory na veřejné problémy nebo způsob, jakým její představitelé vystupují na veřejnosti. Dále human relations zaměřené na trh práce nebo investor relations, kde jde sdělování přesných informací na veřejnost formou výročních či obchodních zpráv, tiskových materiálů atd. Nelze zapomenout také na employee communication o informování zaměstnanců uvnitř firmy a government relations, čili forma komunikace s institucemi zahrnující školství, vědu a výzkum (ibid).

Aby byla firemní komunikace úspěšná, je k ní potřeba provést také zpětnou vazbu pomocí analýzy komunikace. Mezi hlavní význam patří soulad firemní komunikace se strategií firmy, krátkodobou i dlouhodobou, loajalita zaměstnanců, vztahy pracovníku mezi sebou aj. Důležité je také zjistit, jak si firma stojí, co se týče názorů, u svých vlastních zaměstnanců, u zákazníků či u konkurentů samotných (ibid).

V poslední době se čím dál více prosazuje ve všech odvětvích komunikace na internetu. Nespornou výhodou je rychlost a pohodlí pro ty, kteří chtějí informace získat, ale také předat je rychle velkému množství lidí najednou. Stále se rozvíjí také sociální sítě, videoportály atd. Tyto tzv. nová média ve spojení s IT, jako jsou chytré telefony či tablety, dávají celkovému marketingu úplně nové možnosti než v minulosti, kdy se většina marketingu ubírala na tištěnou formu (ibid).

Firemní kultura značí celkové fungování firmy, jaká je v ní atmosféra a jak to vní funguje. Ve vazbě na vzájemné vztahy pracovníků také mohou vznikat různé ustálené chování, tzv. obecné vzorce chování. Základními prvky jsou symboly, styl oblékání či slangová mluva, hrdinové, kdy je vytvořen ideální model chování pracovníka, někdy i smyšlená osoba. Třetím jsou rituály jako formální schůzky, psané zprávy apod. a poslední jsou hodnoty, ve které by měli věřit všichni zaměstnanci dané firmy a které určují, co je v pořádku a co ne. Firemní kulturu je vhodné udržovat především proto, abychom neustále zlepšovali a udržovali vzájemnou spolupráci a vztahy lidí na pracovišti a díky tomu byla firma konkurenceschopnou (Vysekalová, Mikeš, 2009; Firemní kultura v teorii a praxi, 2008).

To, co je pro každý podnik zásadní a kvůli čemu ve skutečnosti existuje, je vytvářet výrobky nebo služby, čili **produkt**. Každý by měl mít své emocionální vlastnosti. Těmi jsou prožitek držitele produktu, který zakoupením získá, vlastní identifikace s daným produktem, uspokojení a především prestiž, které s sebou zakoupení tohoto produktu, zvláště vzhledem k tématu této práce, nese (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Pro správné určení, jaký má daný produkt skutečně význam, slouží tzv. management produktu. Homogenní produkty jsou takové, které jsou prakticky stejné a velmi zde rozhoduje cena, naopak u heterogenních jde především o kvalitu produktu a o to, co přinese pro spotřebitele, zde tedy i vyšší cena nemusí znamenat menší zájem, pokud není cena příliš nadsazená (ibid).

2.2 Image firmy

Image firmy souvisí s názory, postoji, představami a zkušenostmi jednotlivých lidí, kterých se firma týká, resp. na koho působí nebo má působit. Na mnoho lidí také působí způsobem, že substituuje jejich vědomosti a tím rozhoduje o chování těchto jedinců, jelikož ti nejsou dost dobře schopní do detailu znát celé fungování firmy a tak díky získanému názoru na daný podnik se podle toho chovají a případně jsou loajálnější více k ní, oproti jiným firmám (ibid).

Image se dá dělit podle toho, jaký mají vliv na trh. Prvním z nich je druhový, který značí snahu rozlišit produkty podle toho, jakého jsou druhu. U produktového image je důležitý fakt, že každý statek, tedy výrobek nebo služba, je spojena s určitou značkou, mezi kterými se konečný zákazník orientuje a podle kterých si následně vybírá, od které společnosti daný produkt využije. S tím je úzce spjata také firemní image, ta je vyznačována kvalitou, jakou podnik má a jaká je komunikace se zákazníky (Vysekalová, 2004).

Význam image je mj. také v tom, když existují nevysvětlitelné příčiny, proč jsou výsledky firmy horší, než předpokládala. Firma by si měla také dát pozor na hrozbu příchodu nových firem do odvětví, kdy je potřeba určit, jak se tímto rozšířením konkurenčního pole změní situace na trhu (Vysekalová, Mikeš, 2009).

2.3 Marketingová komunikace

Jelikož tato práce bude zaměřena na odvětví, kde je marketing využíván denně, bude v této části popsány základní druhy marketingových komunikací, mezi které patří reklama,

podpora prodeje, osobní prodej, public relations, sponzoring, přímý marketing a nová média (Vysekalová, 2012).

Reklama je neosobní povahy a slouží k nabízení statků placenou formou zákazníkům. Cílem je přesvědčit potenciální zákazníky při použití konkrétních komunikačních médií. Mezi základní typy patří tištěná inzerce, venkovní reklama, audiovizuální prezentace či spoty v televizi nebo rádiu. Zatímco v inzerátu lze zaujmout názvem, resp. titulkem, barvou, typem písma, v reklamních spotech je naopak možnost využít také zvuk a hudbu. Kromě všech výhod je zde velkou nevýhodou fakt, že většina těchto reklam je neosobních (ibid).

Osobní prodej je v tomhle případě opak reklamy. Zde dochází k přímého kontaktu s potenciálním zákazníkem a je tedy velice efektivní, i vzhledem k využití jak verbální, tak i neverbální komunikace, avšak finančně i časově hodně nákladný. Dochází zde k využití skutečnosti, že zákazníka lépe poznáme, víme více o jeho potřebách a jsme tedy schopni lépe argumentovat a vytvářet nejlepší možnou nabídku pro každého. K tomu je však nutné znát dokonale produkt i konkurenci. S tím souvisí i případná poprodejní spolupráce, kdy můžeme klientům pomoci při reklamaci či ho v budoucnu opět oslovit s další nabídkou. Mezi tuto formu komunikace lze zařadit např. obchodní jednání či využití obchodních zástupců jako zprostředkovatele zajištění prodeje (ibid).

Podpora prodeje má za cíl oslovit zákazníky, dát jim potřebné informace a snažit se je získat pro koupi daného výrobku či služby. Tato metoda je používána na krátké období, dlouhodobé přesvědčení o budoucím opakovaném nákupu daného statku zákazníky lze dosáhnout jen velmi zřídka. Pomoci mohou také moderní technologie, např. využití obrazovek či panelů. Zde existuje dělení na tři oblasti. Obchodní akce zahrnují různé speciální podmínky pro zákazníky, vybavení místa, kde dochází k prodeji, odborné konferenční či obchodní setkávání aj. V rámci akcí zákaznických soustředěné na koncového spotřebitele jsou to různé slevy, dárky, soutěže mezi spotřebiteli, vzorky, předvádění produktů, slevové bonusy a další. Třetí složkou jsou akce, které mají za cíl podpořit samotné prodejní týmy, prostřednictvím např. poznávacích zájezdů nebo písemného poděkování (ibid).

Důležité je také umění **public relations**, neboli jak daná firma dokáže pracovat s veřejností. Jde o systematické, dlouhodobé získávání náklonnosti a důvěryhodnosti z řad zákazníků a veřejnosti. Přestože PR není marketingový nástroj na přímou komunikaci, je velmi důležitý (ibid).

V poslední době se hodně rozvíjí **sponzoring**, který je obvykle založen na systému služby za protislužbu. Hodně rozšířené jsou také věcné dary. Častým typem je mj. sponzorování sportu. Přestože základním významem sponzoringu je faktor ekonomický, existuje taky způsob dárcovství, kterým se dárci dobrovolně vzdává toho, že se mu tento skutek nějak fyzicky vrátí zpět. Co se týká zjišťování, jak byl či nebyl sponzoring úspěšný, je toto velice složitě měřitelné a zjistitelné (Vysekalová, 2012).

Tak jako ostatní, i **přímý marketing** má své výhody i nevýhody. Plus je možnost velice přesně určit cílovou skupinu a tím mít přehled, na koho se zaměřit. To však s sebou nese skutečnost, že nemáme naopak možnost obsáhnout velké portfolio potenciálních zákazníků. Je také nutné, aby vždy zaměstnanci dané firmy měli vysoce odborné znalosti k tématice, které se zabývají při své práci. Mezi prostředky se řadí katalogy, prospekty, telefonní seznamy, časopisy pro zákazníky, komunikace prostřednictvím emailu, direct mailing, newslettery atd. (ibid).

Nejrychleji se rozvíjející oblastí marketingové komunikace jsou tzv. **nová média**. Kromě skutečnosti, že umožňují rychlý přenos dat napříč světem, tak také umožňují probíhání komunikace mezi jednotlivými stranami. Ruší se také rozdíly mezi textem a obrázky, resp. obrázky a zvukem. Do popředí se dostává reklama na internetu. Vyvstává otázka, jak docílit toho, aby tato prezentace byla co nejefektivnější. Je potřeba oddělit prezentaci firmy na internetu jako takovou a proužkovou, neboli bannerovou reklamu. Úspěšnost banneru lze měřit podle počtu zobrazení (impressions), počtu kliknutí na banner (click-through), čili prolink obvykle na domovskou stránku držitele této proužkové reklamy a nebo díky cost per thousand, které vyjadřuje, jakou částku je potřeba vynaložit k získání tisíce shlédnutí banneru. U těchto reklam však pouhá čísla obvykle nestačí, je důležité vědět, jak tato reklama dokáže zákazníky oslovit, zaujmout a co si z ní zapamatují. U webové prezentace je nejdůležitější obsah stránek, design, přehlednost a aktuálnost (ibid).

Obrovský boom představují **sociální sítě**, kde funguje komunikace oběma směry. Nejedná se sice o místo, kde dochází k bezprostřednímu obchodování, ale v rámci ovlivňování funguje velmi dobře, stejně jako v rámci reklamy. Navíc díky propracovanému systému lze jakoukoliv reklamu zobrazit pouze lidem, kteří jsou pro ní nejvhodnější, a to jednak díky historii, kterou na dané síti zaznamenali, ale také údajům, které o sobě zveřejňují, případně kterých zájmových skupin jsou členové (ibid).

2.4 Reklamní psychologie

Aby byla jakákoliv reklama co nejúčinnější, jsou důležitá nejen média, které informace přenáší, ale také samotný obsah sdělovaných zpráv. Je potřeba, aby tato snaha dosáhla svého cíle, tedy dostala se ke správné cílové skupině. Často se také úspěšnost porovnává s náklady v rámci počtu osob, které tato reklama osloví. Jsou jimi tisk, rozhlas a televize (ibid).

V této práci půjde především o tištěnou reklamu, kam spadají časopisy a noviny. Zde je kritériem účinnosti skutečnost, za jakou cenu lze oslovit tisíc čtenářů. Jedná se však o pravděpodobný počet, jelikož je velmi obtížné určit přesnější čísla. V ČR toto měří výzkum „Media projekt“, který však nezahrnuje statistiky časopisů, které se zaměřují na prezentaci průmyslových firem. Od 1. ledna 1997 zajišťuje u tištěných médií ověřování nákladů sdružení (ibid).

Vliv na účinek reklamy má mj. věrohodnost informačního zdroje, je důležité, aby měl pro adresáta dostatečnou důvěryhodnost a odbornou znalost. Z pohledu zadavatele reklamy je nutná znalost koncového zákazníka a podle toho také danou prezentaci plánovat a umísťovat. S tím také souvisí frekvence. Příliš málo četná inzerce nemusí dostatečně oslovit, naopak přesycení může být ve výsledku také kontraproduktivní. Také záleží, co danou prezentací chceme dosáhnout, zda jde o zapamatování značky, představení nového produktu, změna image atd. (ibid).

2.5 Pravidla péče o zákazníka

Pro dlouhodobý úspěch každého podnikání je podstatné mít dobré vztahy a loajalitu zákazníků, což s sebou nese také péči o ně. Budování těchto vztahů se obvykle označuje zkratkou CRM (customer relationship management). Existují pravidla, jak pečovat o zákazníky (Bureš, Řehulka, 2001).

Každý produkt, který zákazníci nakupují je zároveň službou, jelikož nákupem produktu celý proces nekončí. Firma by proto neměla nikdy přerušovat kontakt se zákazníky. Každý, kdo od někoho nakupuje chce znát informace o tom, co kupuje. Důležitou roli hraje také věrnost. V každém vztahu se zákazníkem by měla být pravidelná komunikace. Zisk každého nového klienta je nákladný, ovšem po jeho získání se často berou další objednávky za samozřejmost a prostředky se věnují hlavně na získání nových, což často vede k následné ztrátě zákazníků, kteří přecházejí ke konkurenci (ibid).

Dalším bodem je vzájemná důvěra, která se buduje pozvolna a roste se vzájemným poznáváním se. Někdy není na škodu ani porušit pravidla, jen abychom vyšli vstříc zákazníkovi, např. ho obsloužit i přesto, že už je po pracovní době. Firma by se také neměla zabývat pouze konkurencí jako takovou. Dobrý obchodník může prodat i průměrný produkt a naopak. S tím souvisí i skutečnost, že byt' se neustále rozvíjí online marketing a internet, osobní schůzka jako taková je stále nenahraditelná (ibid).

Při řešení problémů zákazníka bychom měli ihned reagovat na jeho přání, být profesionální i v nečekaných situacích. Pouze slyšet přání zákazníka nestačí, důležité je také naslouchat a umět následně předat zpětnou vazbu. Pokud firma přichází o zákazníky, může to mít řadu příčin. Obvykle jde o ztrátu důvěry, klient přestává cítit, že mu stávající služby firmy nepřinášejí požadovaný efekt. Pouze cena, o které se často hovoří, rozhoduje u cca 15 % případů. V tvrdém konkurenčním boji je důležité, aby byl zákazník spokojený. K tomu je potřeba, aby byl se zakoupený produkt dodán včas, za smlouvenou cenu a v případě vady byl proveden servis či výměna bez problému a zbytečných zdlouhavých procedur (ibid).

I zde platí Paretovo pravidlo, tedy že 80 % celkové obratu firmy je vytvořeno 20 % klientů. Pokud je tomu výrazně jinak, je něco špatně. Problém může být způsoben tím, že zaměstnanci příliš mnoho času tráví u nevýznamných zákazníků na úkor těch důležitých (ibid).

2.6 Mystery shopping

Stále více rozvíjejícím trendem, na který firmy vynakládají větší finanční prostředky, je mystery shopping, tedy využívání lidí, kteří jsou placeni za to, že předstírají skutečné zákazníky. Ti však ve skutečnosti nic nekupují, pouze anonymně zkoumají, jak se zaměstnanci chovají, jaký mají přístup a znalosti (Francová, 2013).

Vliv na to má také skutečnost, že lidé nejen méně utrácejí, ale také méně navštěvují kamenné obchody. Proto je po prodávacích kromě podávání informací požadováno také to, aby dokázali prodat. Tyto kontroly, které jsou nejčastěji využívány v prodejnách potravin a oblečení, často poskytují zpětnou vazbu na špatnou nabídku doplňkového zboží ze stran zaměstnanců. Dalším nedostatkem bývá nedostatečná vstřícnost a ochota. Také ve více než polovině případů personál zákazníka při vstupu do prodejny nepozdraví (ibid).

2.7 Brainstorming

Brainstorming slouží ke generování velkého množství kreativních nápadů. I bizarní nápady jsou vítány. Tato metoda spojuje neformální a uvolněný přístup k řešení problémů. Nabádá účastníky, aby přicházeli s myšlenkami a nápady, přestože se některé mohou na první pohled zdát nesmyslné. Lidé by se v průběhu brainstormingu měli zdržet kritizování ostatních nápadů. Skupinový brainstorming může čerpat ze zkušeností a kreativity všech členů týmu. Když jeden z členů přijde s nápadem, můžou ho další rozvíjet. Navíc členové mohou mít pocit, že svou měrou také pomohli k řešení (Brainstorming, 2014).

Aby byl výsledek co nejefektivnější, mělo by se postupovat podle následujících kroků. V prvním kroku je potřeba vytvořit příjemné prostředí. Nejúčinnější je skupina o pěti až sedmi členech, kteří by měli pocházet z různých oborů, vhodná je i přítomnost lidí mimo obor. Následně by se jedna osoba měla jmenovat jako zapisovatel, který vše zapisuje na tabuli či flipchart. Vše pokračuje definováním problému, který se bude řešit. Poté se zaznamenávají jednotlivé myšlenky lidí, a to všech, aby nedošlo k opomíjení méně průbojných jedinců. Důležité je dodržet neodbíhání od tématu. Dalším krokem je vyhodnocení a přijetí opatření. Rozhodnutí lze vyvodit např. pomocí párové porovnávací analýzy (ibid).

2.8 Řízení vztahů se zákazníky

Tento pojem, v praxi vyskytující se častěji pod CRM, je velmi důležitým marketingovým nástrojem, především pokud se jedná o přímý prodej služeb zákazníkům, jak je tomu právě v tomto případě (Lehtinen, 2007).

Systém umožňuje sdílet veškeré data uložená v systému libovolnému počtu pracovníků dané společnosti. Každý takový uživatel má vytvořen vlastní profil v systému, přičemž administrátor může libovolně upravit pravomoce, co který uživatel může v systému provádět a co může vidět. Jednou z hlavních výhod je pro nadřízené možnost přesného sledování a analyzování, co který pracovník kdy dělá a např. srovnávat výkonnost mezi jednotlivými zaměstnanci, kteří pracují na obdobných pozicích (Lehtinen, 2007; InTouch CRM; 2015).

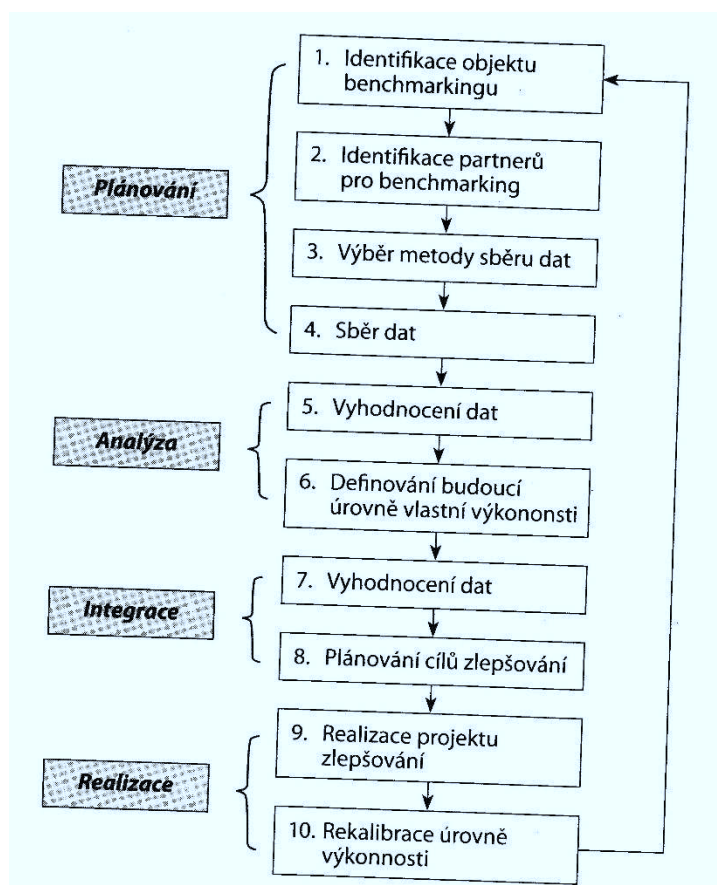
Systém InTouch CRM umožňuje mimo jiné spravovat databázi kontaktů, která nabízí nepřehledné množství informací, které se o každé firmě dají vyplnit a navzájem si tak mohou pracovníci předávat informace na dálku během pár vteřin. V systému je také uložena veškerá historie jednání s každou firmou, v případě potřeby stačí pro zjištění jakékoliv informace

otevřít složku s touto firmou, veškeré informace jsou přehledně na jednom místě, lze také vidět, kdo kterou informaci a kdy do systému vložil (ibid).

2.9 Benchmarking

Každá společnost, která chce v dnešní době přežít, se musí snažit neustále se zlepšovat, provádět změny a inovace. Manažeři se velmi často shodují na faktorech, které jsou podstatné pro zdárné fungování podnikání. Jsou jimi jakost, jak dokáží uspokojovat požadavky zákazníků, dále co nejrychlejší reakce na veškeré požadavky, fungovat s využitím co nejmenších nákladů a také aby měli zaměstnanci dostatek potřebných znalostí (Johnson et al., 2011; Nenadál et al., 2011; Jirásek, 2007).

Obr. 2.1 Etapy bechmarkingu podle firmy Xerox Corp.



Zdroj: Nenadál et al. (2011)

Principem benchmarkingu je brát si příklad z těch, kteří v dané oblasti mají více zkušeností než daná firma a zároveň vynikají jistou podobností. Není tedy důvod, proč toho nevyužít pro vlastní prospěch do budoucna. V ČR však v porovnání se světem není tato

tématika tolik rozvinutá, menší firmy na to obvykle nemají prostředky, naopak ty větší jsou více uzavřené samy do sebe (Johnson et al., 2011; Nenadál et al., 2011).

Prvopočátek využití benchmarkingu obvykle souvisí s tím, že se daná společnost dostane do problémů. To se stalo také průkopníkovi této metody, společnosti Xerox Corp, kdy v 70. letech minulého století kopírovací techniku na trhu začaly ekonomicky ohrožovat stroje z Japonska. Postup benchmarkingu dle Xerox Corp. Je vyobrazen na obrázku 2.1 Etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp. Ukázalo se, že prodejní cena asijských výrobků byla na úrovni výrobních nákladů Xeroxu. Ti následně požádali společnost L. L. Bean, leadera ve skladování té doby, aby jim vytvořili detailní rozbor této situace. Tím vznikl první učebnicový benchmarking (ibid).

Podněty směřující k provádění benchmarkingu jsou většinou interní. Mezi ně lze zařadit nižší výkonnost, potřeba více poznat konkurenci či snaha splnit stanovené cíle. Externími podněty jsou tlaky odběratelů na snížení nákladů, legislativa, změny požadavků zákazníků atd. (ibid).

K využití benchmarkingu je nutná podpora vrcholového vedení. Celý proces by měl být systematický, měl by mít řád. Aby mohlo dojít ke srovnání, je potřeba nalézt minimálně jednu společnost, která je ve sledované oblasti či činnosti výrazněji lepší. Vše slouží k tomu, že dochází k zjištění, že vždy může být lépe, než jaká je aktuální realita ve společnosti. To vše však lze pouze v případě, pokud je společnost připravena a ochotna přijmout změny (Johnson et al., 2011; Nenadál et al., 2011; Jirásek, 2007).

Mnohdy se společnosti mylně domnívají, že jde o srovnání s leaderem na trhu, to však není pravda. Jedná se totiž o komparaci s těmi, kteří vynikají v konkrétní činnosti nebo oblasti podnikání, velikostí to může být klidně malá firma, menší než ta naše. Je třeba také počítat s tím, že změna nepřinese okamžitý efekt, vždy se jedná o „běh na dlouhou trať“. To však mnohdy odradí právě vrcholový management, který může toto odmítat právě z důvodu, že nemá okamžitou zpětnou odezvu na výsledek (Johnson et al., 2011; Nenadál et al., 2011).

2.9.1 Dělení benchmarkingu

Mezi **základní typy benchmarkingu** patří procesní, funkcionální, výkonový, interní a externí. V těchto typech lze využít přístupy jako testování, přímé porovnání či veřejně přístupné zdroje. Mezi další přístupy lze řadit externí přehledy, speciální databáze nebo sebehodnocení vůči modelům excelence (Nenadál et al., 2011).

Benchmarking **funkcionální** srovnává v rámci organizací nejrůznější funkce, např. poprodejní služby zákazníkům. Lze díky tomu docílit zobrazení, kde má organizace oproti konkurenci výhodu a ve kterých oblastech zaostává a je tedy nutné se na ně zaměřit (ibid).

Benchmarking **výkonový** měří a porovnává přímé parametry, např. výkon zaměstnance. Objekt zkoumání je hmotný. Tento druh patří mezi vůbec nejtěžší na realizaci. Zahrnuje srovnání např. poskytovatelů služeb, které jsou velmi podobné a díky tomu lze následně určit, kde kdo má jaké přednosti, resp. nedostatky. Závěrem je srovnání klíčových znaků výkonnosti. Pro potřebná data je mj. vhodné osobně navštívit veletrhy či nastudovat katalogy výrobků a služeb daných společností (ibid).

Třetím typem je **procesní** benchmarking. V něm dochází k analyzování konkrétních procesů ve společnostech, na které navazuje srovnání. Jako příklad může jít o fakturace, elektronická evidence dokumentů, interní komunikace aj. Přitom nemusí jít nutně o přímého konkurenta v odvětví, ale také o firmy, které jsou pouze dobří v daných konkrétních procesech, jelikož zde srovnání lze provádět téměř u všech firem napříč všemi obory. Nezkoumá se pouze co a jak kdo dělá, ale také proč tomu tak je. Tato forma bývá mnohdy nejtěžší na provedení, avšak její výsledky patří k nejužitečnějším pro společnosti (ibid).

U **interního** benchmarkingu se provádí výzkum pouze uvnitř dané organizace mezi jednotlivými odděleními, např. divizemi. Výhodou je skutečnost, že společnost nemá problém při shánění informací, které potřebuje k vlastnímu porovnání. Naopak nevýhodou je skutečnost, že se uvnitř jedné organizace špatně nachází nejlepší realita. Tato podoba je spíše vhodná pro větší společnost, jelikož u těch menších mnohdy jednotliví zaměstnanci vykonávají více různých funkcí současně, přičemž ve velkých společnostech jsou tyto činnosti pevně odděleny (ibid).

Opakem je benchmarking **externí**, kdy se společnost srovnává jako celek s jinou, konkurenční. Pro malé a střední společnosti je to však jediná možná varianta, narozdíl od těch velkých, které mohou realizovat obě. Plus je zde možnost skutečně se srovnat a inspirovat od nejlepších na trhu, což ale s sebou nese také úskálí. Např. problém při zjišťování všech relevantních informací potřebných pro vytvoření porovnání (Nenadál et al., 2011).

Ve všech výše zmíněných typech lze použít mnoho přístupů, tři vybrané budou více popsány níže (ibid).

Velmi časté je využívání *veřejně dostupných zdrojů*. Jde o shromažďování druhotných dat ze zdrojů, které jsou veřejně dostupné. Mohou to být katalogy, letáky, časopisy, ale také internet. Avšak každý člověk při sbírání těchto materiálů pracuje individuálně, proto je efekt učení především pouze pro danou osobu. Další přístup je s využitím *přímého porovnání*, který má svůj základ v lidské zvědavosti a umožňuje srovnání jednotlivých organizací z pohledu produktů služeb atd. Poslední z vybraných přístupů je *testování*, který má základ v tom, že daná firma si koupí konkrétní produkty či služby konkurence a následně srovnává. Mezi další přístupy patří využívání speciálních databází, externích přehledů či sebehodnocení v úči modelům excellence (ibid).

2.9.2 Modely benchmarkingu

U benchmarkingu neplatí žádné pevně stanovená pravidla, jak by měl přesně probíhat, kolik by měl mít kroků apod. Vše se dá přizpůsobit potřebám jednotlivé organizace. Níže budou v krátkosti představeny tři vybrané modely (ibid).

Prvním modelem je od firmy Xerox Corp, která jakožto průkopník dělila benchmarking na čtyři fáze a deset kroků, viz. obrázek 2.2 Etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp. Plánování je úkolem vrcholového managementu, který má za úkol mj. určit složení a jmenování týmu benchmarkingu dle konkrétních potřeb. Dochází také k výběru metody a následnému sběru dat. V analytické fázi probíhá zpracování získaných dat. Nakonec vše dojde do fáze realizace, jehož výsledkem jsou konkrétní změny a zlepšování, které by mělo být neustálé (ibid).

Druhým modelem je APQC, který obsahuje základní čtyři otázky. Otázky „Co se bude porovnávat?“ a „Kdo je v tom nejlepší?“ určují tzv. kritické faktory úspěšnosti, tedy jak ovlivňují úroveň spokojenosti zákazníků. Otázky „Jak to děláme my?“ a „Jak to dělají oni?“ se týkají metod, přístupů a nástrojů, které jsou použity (ibid).

Posledním z vybraných modelů je EFQM, jehož základním rámcem jsou čtyři části, tzv. PDCA – plánuj, shromažďuj, analyzuj a adaptuj. U plánovací fáze dochází k vytyčení cíle, určují se partneři atd. Následuje sběr dat a jejich zpracování, tj. analyzování, určování správnosti aj. Výsledkem by měly být určené oblasti a konkrétní body pro zavedení změn. Ty se promítnou následně v poslední fázi, adaptaci (ibid).

2.9.3 Principy benchmarkingu

Pro snadný průběh je vždy potřeba, aby byly dodržovány určitá pravidla a principy. Jako první dokument tohoto typu byl etický kodex, který vytvořilo Americké centrum pro produktivitu a jakost (APQC), ze kterého následně vycházely další, jako třeba EFQM, který využívá následující principy (ibid):

- princip přípravy benchmarkingu,
- princip navázání kontaktů,
- princip vzájemné výměny informací,
- princip důvěrnosti sdělení,
- princip využívání informací,
- princip legálnosti prováděných činností,
- princip ukončení prací na benchmarkingu,
- princip vzájemného porozumění,
- princip vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům.

2.9.4 Fáze a etapy benchmarkingu

Pro benchmarking bude zvolen model s pěti fázemi, které na sebe navzájem navazují a jsou složeny z jednotlivých etap. Tento model jako první obsahuje také fázi iniciační. Pětifázový benchmarking, který obsahuje fáze iniciační, plánovací, analytický, integrační a realizační (ibid).

a) Iniciační fáze

Garantem této fáze je vrcholový management firmy. Ten musí nejprve určit, zda je benchmarking potřebný a následně určit potřebné procesy a činnosti, které budou prováděny. Důležité je určit, jak je organizace připravena a zvolit potřebné metody a postup. Manažeři by si měli být vědomi skutečného rozsahu změn, jaké peněžní prostředky budou využity, jaké mohou být dopady rozhodnutí, jestli je dostatek kvalifikovaných lidí a jestli vůbec je organizace jako celek k tomuto všemu připravena. Proběhnout by měl také výcvik. Jedná se jednak o osvětu, tedy informovat o smyslu celé této operace a také o poskytování znalostí a dovedností, které jsou pro toto potřeba (ibid).

Před začátkem benchmarkingového šetření je vhodné, především u těch organizací, kterým chybí zkušenosti s touto metodou, aby došlo k zjištění, jak je organizace na

benchmarking připravena. To lze provést např. podle formuláře obsahující 12 faktorů měkkých složek managementu. Každý z bodů se hodnotí na stupnici od minus dvou do plus dvou podle stanovené tabulky, jehož část lze vidět na obrázku 2.2 Část formuláře pro hodnocení připravenosti organizace na benchmarking (ibid).

Obr. 2.2 Část formuláře pro hodnocení připravenosti organizace na benchmarking

| | | Body | | | | | |
|-----------|---|------|----|---|----|----|---|
| | | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | |
| F1 | Poslání, vize a hodnoty nedefinovány | | | | ● | | Poslání, vize a hodnoty známy a naplňovány |
| F2 | Orientace na domněnky a pocity | | ● | | | | Orientace na fakta |
| F3 | Informování o významu vlastní práce je zcela nedostatečné | | | ● | | | Zaměstnanci plně rozumí smyslu své práce |
| F4 | Zaměření na výsledek | ● | | | | | Zaměření na přístupy |
| F5 | Podpora formalizování činností | ● | | | | | Podpora tvořivosti a inovací |

Zdroj: Nenadál et al. (2011)

Hodnotit může buď každý z vybraných zaměstnanců samostatně, přičemž se následně udělá aritmetický průměr nebo se vybraní členové týmu sejdou a společně dojdou k jednotnému hodnocení. Aby byla organizace dobře připravena, je vhodné mít součet bodů na spojnici alespoň plus osmnáct bodů, avšak i při plus dvanácti a více bodech lze považovat organizaci za částečně způsobilou. Pokud je hodnocení nižší, je nutné přijmout jistá opatření k nápravě, je-li suma záporná, není dobré benchmarking v nejbližší době realizovat vůbec (Nenadál et al., 2011).

b) Plánovací fáze

Byť v této fázi je již zvolen vedoucí týmu a tým lidí, kteří benchmarking provádějí, je zde potřebná také participace managementu, především při volbě objektu zkoumání. Tím by měly být slabší stránky organizace, kterých si je sama vědoma a chce je zlepšit. K tomu musí být členové týmu dostatečně vycvičeni dle potřeby. Společně následně vyberou minimálně jednu společnost, se kterou budou vše porovnávat. Aby mohlo být toto učiněno, je vhodné si nejprve sestavit databázi těchto organizací s jejich popisem a z nich následně vybrat ty nejprínosnější pro daný benchmarking (ibid).

Již výše byly popsány typy benchmarkingu, nyní dojde ke krátkému popisu metod a postupů, které mohou být vhodné v té fázi, kdy se shromažďují data o daných organizacích. Ten by měl nastat až ve fázi, kdy už jsou známa konkrétní jména organizací. Pro výběr může mít vliv daný objekt, zeměpisná vzdálenost, rozdílnosti v kulturních zvycích, zdroje, které má organizace pro benchmarking k dispozici, ale také znalosti a zkušenosti členů. Důležitá je také skutečnost, jak snadno, resp. obtížně, lze získat data od těchto ostatních zkoumaných organizací (ibid).

Jednou z nejjednodušších metod je *dotazník*, který se skládá z otevřených a uzavřených otázek a slouží především k získání popisných dat a v případě potřeby znát názor větší skupiny respondentů. Další formou může být *přímý rozhovor* se zástupci organizací, jichž se benchmarking týká. V něm je však potřeba min. jednoho člena týmu, aby se aktivně podílel na přípravě a vedení těchto rozhovorů, který může být kombinací strukturovaného i nestrukturovaného dialogu. Zároveň je však zapotřebí i ochota respondentů odpovídat na dotazy a nezamlčovat důležité skutečnosti, který by následně mohly celý výzkum zkreslit. Jednou z možností je také *pozorování přímo na místě*. Jde o záměrnou činnost, která musí mít jasný cíl a plán a kde je nutné dodržet podmínku, že pozorovatelé nikterak nezasahují do žádných procesů (ibid).

Nejvíce využívanou metodou bude v této práci *analýza záznamů*. Ta je velmi dobře využitelná, jelikož všechny organizace vedou v rámci své činnosti mnoho záznamů. Kromě těchto sekundárních dat lze analyzovat i ty primární, jakými mohou být např. produktivita, náklady nebo fluktuace zaměstnanců. Při analyzování je potřeba umět pracovat s velmi rozmanitými informacemi, umět se v nich vyznat, vybrat ty nejdůležitější a zároveň při nich využívat různé statistické metody apod. I zde však existují jistá rizika, např. může být problém sehnat veškeré potřebné data a informace, ať již proto, že nemusí být vůbec zaznamenávány, případně je daná organizace nechce poskytnout (ibid).

Na závěr plánovací fáze dochází již k samotnému sběru datů. Ten záleží na tom, co konkrétně se zkoumá. Pro sběr existuje mnoho zdrojů, odkud čerpat. Mohou to být odborné knihy a časopisy, interní data organizací, v tištěné podobě i na internetu, např. firemní webové prezentace. Dále jsou to veřejně dostupné databáze, rejstříky a mnoho dalších (ibid).

c) Analytická fáze

V této fázi jsou již k dispozici veškerá data a následuje detailní zpracování, vyhodnocení a určení jasných rozdílů, především těch negativních a hlavních příčin, které je způsobují. S tím souvisí také určení, jaké zlepšení ve vlastní organizaci provést (ibid).

Tab. 2.1 Rozdíl hodnot jednotlivých kritérií při srovnání dvou hotelů

| Kritéria | Průměrné hodnoty hotelu A | Průměrné hodnoty hotelu B | Rozdíl |
|---|---------------------------|---------------------------|--------|
| Úroveň pokojů – čistota | 4,68 | 4,69 | 0,01 |
| Úroveň pokojů – komfort lůžek | 3,56 | 4,15 | 0,59 |
| Úroveň pokojů – atmosféra pokoje | 4,89 | 4,56 | -0,33 |
| Úroveň pokojů – velikost pokoje | 4,56 | 4,98 | 0,42 |
| Obsazenost hotelu | 3,58 | 3,96 | 0,38 |
| Chování obsluhujícího personálu | 3,26 | 3,98 | 0,72 |
| Rezervační systém – rychlost, uživatelská přívětivost | 4,56 | 4,21 | -0,35 |
| Doba strávená přihlášením a odhlášením z hotelu | 3,19 | 1,02 | -2,17 |
| Vybavenost hotelu technikou (internet, PC, fax...) | 4,11 | 3,98 | -0,13 |

Stupnice: 1 – nevyhovující, 2 – dostatečná, 3 – velmi dobrá, 4 – dobrá, 5 – vynikající

Zdroj: Nenadál et al. (2011)

Vyhodnocením by mělo dojít k určení několika skutečností. Především o kolik je v daných ukazatelích na tom hůře konkurence a také proč tomu tak je. To lze zaznamenat třemi různými způsoby, tabulkově, graficky nebo pomocí statistických metod (ibid).

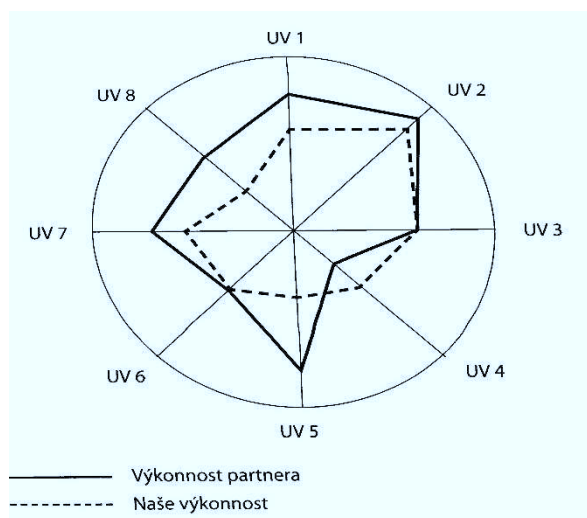
U **tabulek**, jejíž příklad je uvedený v tabulce 2.1 Rozdíl hodnot jednotlivých kritérií při srovnání dvou hotelů, jde o to, aby jednotlivé ukazatele byly vždy ohodnoceny průměrnou hodnotou dle určené škály a následně byl určen rozdíl (ibid).

Oproti tabulkové formě nabízí **grafy** pro mnoho lidí přehlednější znázornění výsledků, navíc existuje mnoho různých forem, jaké grafy využít. Níže budou popsány ukázky těchto grafických znázornění (ibid).

Lineární funkce, kdy je jednou přímkou určena výkonnost dané společnosti v čase a druhou optimální výkonnost. Lze tedy jednoduše vyhodnotit, jak se společnost postupem času blížila ideálním hodnotám nebo se jim naopak vzdalovala (ibid).

Glyf, neboli radarový obrazec, umožňuje v jednom grafu znázornit až osm různých ukazatelů, kdy je výkonnost každé ze srovnávaných společností zachycena jinou čarou. Podmínkou zde je, aby bylo u každé hodnoty určeno minimum a maximum, v jehož rozmezí se budou výsledky pohybovat. Např. při určení v procentech nebo na stupnici od nuly do jedné. Viz obrázek 2.3 Příklad realizace glyfu (ibid).

Obr. 2.3 Příklad realizace glyfu

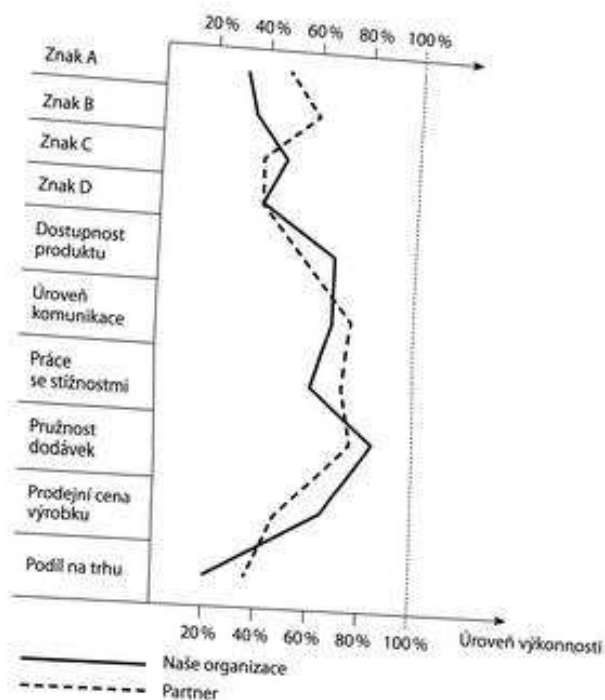


Zdroj: Nenadál et al. (2011)

V případě, že je ukazatelů více než osm, je možno využít graf rozdílů ve výkonnosti. Ten je zobrazen na obrázku 2.4 Graf rozdílů ve výkonnosti, kde je zobrazen na příkladu deseti ukazatelů na ose y, kde první čtyři jsou parametry výrobku. Na ose y je znázorněna úroveň výkonnosti, od nuly do sta procent. Dalšími hojně využívanými grafy jsou také sloupcové (ibid).

V rámci statistických metod je možné použít různé výpočty, jedním z nich je tzv. P-skóre, které vyjadřuje, na kolik procent se organizaci povedlo docílit plánované úrovně. Váhové koeficienty jsou dalším možným ukazatelem. Při něm se při určování velikosti vychází jak z hodnoty, tak také z váhy, která jim je přiřazena. Škála je volena subjektivně, kupř. od nuly do deseti, přičemž čím větší číslo, tím větší spokojenost s úrovní ukazatele. Když se např. rozdělí mezi ukazatele rovných sto bodů, lze při následné interpretaci využít procentní hodnocení. To je také jeden z faktorů, které umožňují jednoduché a rychlé provedení. Při zpracovávání se vyskytují také výpočty kvantilů atd. (ibid).

Obr. 2.4 Graf rozdílů ve výkonnosti



Zdroj: Nenadál et al. (2011)

Po vyhodnocení je potřeba určit důvody, proč výkonnostní rozdíly vůbec existují. K tomu může mj. posloužit tzv. **Ishikawa diagram**. Diagram „rybí kosti“, jak je také někdy nazýván, slouží k objasňování příčin a následků nějakého problému, při kterém se využívají logické vazby mezi nimi (Ishikawa diagram, 2012).

Při sestavování diagramu je nejprve potřeba definovat problém. Na to navazuje hledání hlavních příčin, např. formou brainstormingu. Těmi mohou být např. kvalita, ekonomické hledisko, management, prostředí, vybavení či lidé. Dále je potřeba určit další příčiny, které souvisejí s jednotlivými hlavními problémy, tím se Ishikawa diagram dále rozvětňuje. Na základě vytvořeného diagramu se na závěr určí nejpodstatnější příčiny a dochází k zavedení činností, který by je napravily (ibid).

Následně dochází k navržení toho, kdy a k čemu v rámci vlastního zlepšování má dojít. Je potřeba detailně posoudit, proč vlastně tyto rozdíly existují, jak jsou difference velké a jaká je nejlepší varianta řešení, vše s ohledem na možnosti organizace a především také na čas. Nejde tyto zjištěné rozdíly brát jako přesný recept, co a jak změnit, spíš by to mělo podnítit snahu uvažovat více nad problémem a určit tvořivou prací skutečně to, co pro danou organizaci bude nejlepší. K tomu je také vhodné, aby se přihlíželo ke srovnání k více

organizacím, jelikož více výsledků může lépe konkretizovat, jaká je u ostatních skutečná situace a na co je potřeba se zaměřit (Nenadál et al., 2011).

Hledat nejlepší praxi však má význam především tehdy, kdy jsou zákazníci ochotni zaplatit za budoucí situaci, která u nás díky benchmarkingu a jeho činnostem nastane. V opačném případě by šlo víceméně jen o plýtvání časem a penězi. K tomu mohou dopomoci speciální výzkumy, uplatňované formou pilotního projektu na vybraném vzorku zákazníků, např. formou speciálně koncipovaných dotazníků (ibid).

d) Integrační fáze

Posléze dochází k řešení výsledných hodnot a následné zajištění, aby se díky tomuto podařilo realizovat změny v organizaci a zavedení podpůrných opatření ke zmírnění nedostatků. K tomu je však zapotřebí několik kroků. Nejprve je nutné přesvědčit vrcholové vedení organizace prezentací výsledků benchmarkingového projektu. Jak vyplývá z praxe, ani skvělý výzkum nedává jistotu schválení u vedení, pokud není opřen o relevantní a přesvědčivé argumenty ze strany týmu, kteří se na vypracování podíleli (ibid).

Následuje komunikace vrcholového managementu mezi sebou, obvykle se svolává speciální porada celého vedení, kde se analyzují náklady, přínosy, rizika. Je potřeba počítat s tím, že každý člen bude především zkoumat výhody, které by měl z toho všeho sám a také co se po něm bude případně vyžadovat. Mnohdy vedení vybírá ve výsledku z několika variant, které benchmarkingový tým předloží (ibid).

Velká překážka může nastat, pokud si vedení nechá výsledky pro sebe a nesdělí je ostatním zaměstnancům. Jedním z důvodů může být fakt, že by na základě zjištěných informací mohli zveřejněním poškodit také sami sebe. I v případě, že sdělí jen část informací, navíc nahodile a jen některým podřízeným, mohou rovněž ohrozit úspěšnost celé organizace nejen v rámci konkurenceschopnosti. Doporučuje se tedy veškeré tyto informace sdělovat zaměstnancům osobně, na různých setkáních či workshopech. Úplně nefunkční se zde jeví zveřejňovat a sdílet informace elektronicky (ibid).

Vlastní zlepšování, které řídí opět samotný vrcholový management, obsahuje mj. akční plán. Ten může být svěřen k vypracování samotných členů benchmarkingového týmu, ale také úplně jiným zaměstnancům. Výsledný plán by měl obsahovat přímo určené cíle SMART, tedy specifické, měřitelné, reálné, s dostatkem potřebných zdrojů a dosažitelné.

Dále je potřeba stanovit potřeby na veškeré zdroje, finance a lidi. Nedílnou součástí je také podrobně sestavený harmonogram, ve kterém jsou popsány jednotlivé akce, např. formou Ganttova diagramu aj. (ibid).

e) **Realizační fáze**

V této poslední fázi jde o naplánování a zavedení realizace do prací a následné určení, jak tyto opatření byly efektivní a zda dosáhly svého cíle. Tím se také mohou odhalit další nedostatky, které mohou být následně důvodem pro další benchmarkingové šetření. Jako metoda, která může sloužit k realizaci, je tzv. Demingův cyklus PDCA, který obsahuje čtyři fáze – plánování, realizace, kontrola a reakce (ibid).

Při *plánování* dochází k určení všech činností, které jsou nutné k dosažení zlepšení, dále také vzájemné propojení, odhad trvání, celkové vytvoření harmonogramu i stanovení rozpočtu, zdrojů a rizik (ibid).

Dle Deminga je druhou fází cyklu realizace samotného projektu. Aby byla úspěšná, musí mít manažeři projektu potřebné pravomoci a informace. Kromě toho je jejím úkolem zpracovávání závěrečných zpráv, k jejichž zpracování je potřeba znát určité metody, např. GFD, FMEA, diagram příčin a následků, maticový diagram, Paretův a mnoho dalších (ibid).

Následuje objektivní kontrola, jestli došlo k naplnění všech očekávaných cílových hodnot a situací. Vhodné je vše kontrolovat průběžně, prostřednictvím milníků, tj. vždy v určitý stanovený okamžik. Výhodou je, že v případě nalezení chyby se proces nepostune dál do doby, než projde vždy danou kontrolou milníku (ibid).

Poslední fáze, kterou autoři Juran a Godfrey označují jako rekalibraci benchmarkingu, je potřebná především proto, aby daný ukončený benchmarking nebyl jediným a aby se organizace na něj snažila navázat podobnými projekty i v budoucnu, aby se stal nedílnou součástí strategických záměrů. K tomu je potřeba především podpora vrcholového vedení (ibid).

3 Charakteristika vydavatelství a jeho konkurence

3.1 Časopis T+T Technika a trh

Kapitola 3.1 nebude zveřejněna z důvodu obsahu citlivých informací.

3.2 Konkurenční časopisy a jejich charakteristika

3.2.1 Časopis MM Průmyslové Spektrum

MM Průmyslové Spektrum (dále jen MM Spektrum) patří dlouhodobě mezi nejčtenější časopisy v České republice. Vydavatelem je společnost MM Publishing, s. r. o. se sídlem v Praze. Časopis patří pod německou značku MM, která vlastní také vydavatelství ve Švýcarsku, Rakousku, Polsku, Slovensku, Maďarsku, ale třeba také v Číně. Celkem jde o čtrnáct států. Logo používané v České republice je na obrázku 3.4 Logo časopisu MM Spektrum (MM Spektrum, 2015).

Obr. 3.4 Logo časopisu MM Spektrum



Zdroj: MM Spektrum (2015)

MM Spektrum vychází v ČR od roku 1997, v roce 2015 tedy vstupuje do svého devatenáctého ročníku. Tento měsíčník vychází v současnosti desetkrát ročně, přičemž stěžejní témata napříč všemi čísly jsou obrábění, tváření a s tím související nástroje, technologie a materiály. Kromě tištěného periodika mohou čtenáři nalézt spoustu informací také na webovém portále mmspektrum.com (ibid).

3.2.2 Časopisy vydavatelství Infocube

Vydavatelství Infocube, sídlící v Brně, vydává celkem pět tématicky zaměřených časopisů. Logo je na obrázku 3.5 Logo Infocube. Zmíněny budou všechny, jelikož většina aktivit spojených s prezentací spadá pod jeden celek a klienti jsou dle tématických zaměření členěni do jednotlivých vydání. Narozdíl od časopisů T+T Technika a trh a MM Spektrum, kde jsou tématicky firmy rozčleněny v rámci jednoho časopisu jako celku. Více informací lze nalézt na webu infocube.cz. Loga všech pěti časopisů jsou znázorněny na obrázku 3.6 Loga časopisů vydavatelství Infocube (Infocube, 2015).

Obrázek 3.5 Logo Infocube



Zdroj: Infocube (2015)

Obr. 3.6 Loga časopisů vydavatelství Infocube



Zdroj: Infocube (2015)

Nejdéle vydávaným produktem je časopis **Kovoinzert**, který je odborným a inzertním časopisem především pro firmy z oblasti strojírenství a kovozpracujícího průmyslu. V roce 2015 půjde již o 18. ročník, vycházející nyní třikrát ročně. Kromě toho je každoročně u

příležitosti MSV Nitra vydáván Kovoinzert Slovensko, který je o tři roky mladším produktem (ibid).

Desetiletí působnosti má za sebou časopis **Automobil Industry**, zabývající se automobilovým průmyslem a výhradním zaměřením pouze na tuto oblast. Jeho periodicita, která je tři čísla ročně, koresponduje s veletrhy Ampér, MSV Nitra a MSV Brno (ibid).

Jen o rok kratší dobu vychází speciál úzce zaměřený na průmyslové zpracování plastů, pod názvem **Plastics Production**. Jeho dvě vydání každý rok jsou spojena především s oběma mezinárodními strojírenskými veletrhy v Brně a Nitře (ibid).

EEM, neboli Electronic Engineering Magazine, již názvem naznačuje, že jde o magazín zaměřený na elektroniku v moderních odvětvích průmyslu v ČR a na Slovensku. Stejně jako plastikářský speciál vychází i tento dvakrát ročně, s tím rozdílem, že kromě MSV Brna je první číslo určeno pro brněnský Ampér. Tento časopis bude jubilejní desátý rok od svého vzniku slavit v roce 2016 (ibid).

Nejmladším produktem brněnského vydavatelství Infocube je sedmým rokem vycházející obraběčský speciál **machining & tooling**. Tento speciál je distribuován třikrát ročně, z nichž dva jsou opět určeny především na oba strojírenské veletrhy (ibid).

3.2.3 AI magazine

Jedním ze tří zástupců slovenských vydavatelství, které budou v práci zmíněny, je vydavatelství LEADER press, s.r.o., které vydává časopis AI magazine zaměřený na automobilový průmysl a strojírenství. Tento čtvrtletník, mající podporu na portále aimagazine.cz, vychází od dubna 2008, patří tedy mezi vůbec nejmladší (AI magazine, 2014).

3.2.4 Strojárstvo/Strojírenství

Druhým zástupcem východních sousedů je měsíčník Strojárstvo, žilinského vydavatelství MEDIA/ST, které tento časopis o strojírenství vydává již od roku 1996. Tištěná forma má podporu také na webu, na stránkách engineering.sk, resp. strojastvo.sk. (Engineering, 2015).

3.2.5 Technika

Poslední z vybraných periodik na Slovensku je Technika vydavatelství TechPark, pod které spadají také časopisy EcoTechnika, TriboTechnika a SolarTechnika. Časopis Technika vychází jako dvouměsíčník a je zaměřený především na strojírenství, elektroniku, energetiku

a automatizaci. Více informací lze nalézt na portále techpark.sk. Loga všech tří zmíněných slovenských časopisů lze vidět na obrázku 3.7 Loga slovenských časopisů (Techpark, 2008).

Obr. 3.7 Loga slovenských časopisů



Zdroj: AI magazine (2014); Engineering (2015); Techpark (2008)

3.2.6 Metal Info

Šumperská společnost DATAZ vydává několik oborově zaměřených bulletinů, z nichž je zde důležitý inzertní časopis METAL-INFO, zaměřený na strojírenství a kovozpracující průmysl. Byť každé číslo obsahuje jen minimum článků, je vhodné ho zmínit především z toho důvodu, že v něm inzeruje spousta větších i menších firem z oboru. Časopis vychází od roku 1998, nyní již pouze dvakrát ročně, vždy s ohledem na významné veletrhy v ČR a na Slovensku. Distribuce je pro čtenáře zdarma prostřednictvím České pošty. Aktuální číslo je vždy k online nahlédnutí na stránkách dataz.cz (Dataz, 2015).

3.2.7 Časopisy vydavatelství FCC Public

Obr. 3.8 Logo vydavatelství FCC Public a jeho časopisů



Zdroj: FCC Public (2015)

Pod toto vydavatelství, jehož logo je zobrazeno na obrázku 3.8 Logo vydavatelství FCC Public a jeho časopisů, spadají tři tématicky zaměřené časopisy. Časopis **Automa**, vycházející od roku 1994, je zaměřen na automatizaci a vychází jedenáctkrát ročně. Stejnou periodicitu má také elektrotechnický speciál **Elektro**, jehož historie spadá až do roku 1991. Třetím počinem redakce z Prahy 8 je speciál o světelné technice a využití světla pod názvem **Světlo**, vycházející od roku 1998 a jehož výtisky míří ke čtenářům šestkrát ročně (FCC Public, 2015).

3.2.8 Časopisy vydavatelství Trademedia

Českotěšínská společnost Trade Media International, s. r. o. působí na českém trhu teprve od roku 2007 a vydává několik odborných časopisů. Jejich sesterská společnost z Polska, která vznikla o pět let dřív, vydává obdobné mutace časopisů a kromě vlastního trhu se snaží být aktivní také na trhu Ruska (Trademedia, 2011).

Jedním z periodik je **Řízení&Údržba**, jehož stěžejními tématy jsou automatizace, elektrotechnika, strojírenství, logistika, údržba a správa. Co se týče periodicity, tak v roce 2013 vyšlo deset vydání, v roce 2014 osm vydání a pro rok 2015 jsou plánovány už jen čtyři vydání (Řízení&Údržba, 2015).

Obr. 3.9 Loga časopisů Řízení&Údržba a Control Engineering Česko



Zdroj: Trademedia (2015)

Podobnou klesající periodicitu má také časopise **Control Engineering Česko**, ten v letech 2013 a 2014 vycházel vždy desetkrát ročně, v roce 2015 klesne počet na šest. Tato česká verze značky Control Engineering vychází již více než padesát let a zaměřuje se především na automatizace a vše s tím související. Obě loga lze vidět na obrázku 3.9 Loga časopisů Řízení&Údržba a Control Engineering Česko (Control Engineering Česko, 2015).

3.2.9 Sdělovací technika

Společnost Sdělovací technika spol. s r. o., jejíž logo je znázorněno na obrázku 3. 10 Logo Sdělovací techniky, vydává stejnojmenný časopis se zaměřením na elektrotechniku, telekomunikaci, měřicí a testovací techniku. Jedná se o měsíčník, vychází každý měsíc, v čem je oproti konkurenčním časopisům unikátní (Sdělovací technika, 2015).

Obr. 3.10 Logo Sdělovací techniky



Zdroj: Sdělovací technika (2015)

3.2.10 Svět průmyslu

Svět průmyslu, obrázek 3.11 Logo časopisu Svět průmyslu, je součástí vydavatelství Smart Connections s.r.o. sídlící v Šumperku. Tento dvouměsíčník je určen především pro lídry v oblasti průmyslu a tématicky se řadí mezi polytechnické. Celkem však vychází jedenáct vydání ročně, kromě šesti vydání ještě dalších pět speciálů – Ampér, MSV Nitra, Czech Raildays, MSV Brno a Energetika (Svět průmyslu, 2015).

Obr. 3.11 Logo časopisu Svět průmyslu



Zdroj: Trademedia (2015)

3.2.11 A-Z Elektro

Na obrázku 3.12 Logo A-Z Elektra, je zobrazeno logo dvouměsíčníku A-Z Elektro. Ten je vydáván pražským vydavatelstvím Giversdon s.r.o. a na svých stránkách se zaměřuje na energetiku, elektrotechniku, automatizaci, měření a regulaci (A-Z Elektro, 2013).

Obr. 3.12 Loga A-Z Elektra



Zdroj: Trademedia (2015)

3.2.12 Svět plastů

Nejrozšířenějším plastikářských speciálem na území ČR je časopis Svět plastů, jehož logo je umístěno na obrázku 3.13 Logo Světa plastů. Ten vychází dvakrát do roka a zaměřuje se především na veletrhy s plastikářskou tematikou a na strojírenské veletrhy v Brně a Nitře. V současnosti je distribuován ve fóliovém paketu společně s časopisem Technik (Svět plastů, 2014).

Obr. 3.13 Logo Světa plastů



Zdroj: Svět plastů (2014)

3.2.13 Technický týdeník a Technik

Pražské vydavatelství Business Media CZ vydává v této odborné tematice dvě periodika, přičemž časopis **Technický týdeník** lze spíš považovat za noviny, především vzhledem k formátu A3. Vychází již více než šedesát let, čímž patří mezi průkopníky v oblasti mediální podpory strojírenství, automatizace, energetiky atd. V současné době je v harmonogramu vydavatelství celkem čtyřiadvacet vydání, obvykle vycházející každé dva týdny, kromě několik výjimek, kdy v době MSV Brna vychází tři vydání v rámci tří týdnů. V předvánočním období je naopak redakční měsíční přestávka (Technický týdeník, 2015).

Obr. 3.14 Loga Technického týdeníku a Techniku



Zdroj: Technický týdeník (2015)

Druhým časopisem je **Technik**. Ten je koncipován jako měsíčník a jeho tématické zaměření je velmi podobné Technickému týdeníku. Opět je kladen důraz především na strojírenství, elektroniku a elektrotechniku, automatizaci a další. Ve vlastnictví vydavatelství Business Media CZ je teprve od začátku roku 2014, do té doby patřil pod vydavatelství Economia. Loga obou výše zmíněných časopisů jsou na obrázku 3.14 Loga Technického týdeníku a Techniku (ibid).

3.2.14 FAIRINZERT

Obr. 3.15 Logo FAIRINZERTu



Zdroj: FAIRINZERT (2014)

Za zmínku stojí také speciální inzertní časopis **FAIRINZERT**, který je vydáván organizátory veletrhu MSV Brno. Bulletin, jehož logo je na obrázku 3.15 Logo FAIRINZERTu, vychází třikrát ročně, avšak vzhledem k tématickému zaměření je zajímavé pouze ovydání k MSV Brno. Jedná se o několikastránkový inzertní leták, rozdáváný u vstupu

na veletrh a spíše je vydáván jako jedna z mnoha doprovodných služeb pro prezentaci nejen vystavovatelů v areálu BVV (FAIRINZERT, 2014).

3.3 Veletrhy a výstavy

Každá společnost, chce-li být známá, úspěšná a prodávat co nejvíce svých produktů či služeb, musí mít dobře propracovaný systém marketingu. Jedním z nejučinějších prvků jsou osobní účasti na veletrzích a výstavách. Tato práce se zabývá porovnáním časopisů, jejich hlavní náplní práce je dopomoci firmám napříč průmyslovým spektrem k jejich zviditelnění. S tím velmi úzce souvisí také tyto vystavovatelské aktivity (Vysekalová et al., 2004; Přikrylová, Jahodová, 2010).

Veletrhy a výstavy jako velmi důležitá složka marketingového mixu, je pravidelně se opakující akce, která má pevně dán termín a místo konání, přičemž se zachovává pravidelnost a neměnnost. Pevně dána je také periodicita. Nejčastěji bývají veletrhy každoročně, některé se však konají např. co dva roky. Jedním z důvodů bývá střídání dvou veletrhu, jeden v sudých a druhý v lichých letech. Výjimečně se mohou veletrhy střídát méně často, např. veletrh EMO, který se koná každé dva roky buď v německém Hannoveru nebo italském Miláně (Přikrylová, Jahodová, 2010; EMO Milano, 2013).

Účast na veletrhu je důležitá jak pro firmy samotné, tak také pro vydavatelství, které právě pro firmy, jako jsou tyto, zabezpečují další podpůrné marketingové služby. Veletrhy jsou místem, kde se setkává odborná i laická veřejnost, výrobci, prodejci i nakupující. Vše je navíc „pod jednou střechou“. Odborná veřejnost má možnost předvést své novinky, představit své produkty a služby široké veřejnosti, porovnat se s přímou konkurencí a také navázat kontakty. Pro návštěvníky se zde naskývá možnost osobně se setkat se zástupci firem, prohlédnout si vybrané exponáty osobně a také srovnat konkurenční firmy, aby si následně mohli vybrat firmu, které nabízí nejlepší produkt s ohledem na jejich potřeby (Vysekalová et al., 2004; Přikrylová, Jahodová, 2010).

Vzhledem ke skutečnosti, že v průmyslu se při obchodech jedná většinou o částky v řádech statisíců a milionů korun (např. nákupy obráběčských strojů), jde v této oblasti o akce kontraktačního typu, které umožňují především zajišťování vzájemné spolupráce, uzavírání obchodních smluv atd. (Vysekalová et al., 2004).

Při pořádání veletrhů se dlouhodobě v České republice vychází ze zakládání centralizovaných areálů, které jsou určeny k pořádání nejrůznějších výstavních a veletržních

akcí. Ty se obvykle snažily umožnit oblasti, ve které se nachází, ekonomický profit. I z toho důvodu není největší výstavní plocha v Praze, nýbrž v Brně. Konkrétně se jedná o areál BVV. Mezi další města lze zařadit především Prahu, Ostravu, na Slovensku pak Nitru či Trenčín (ibid).

O kvalitě a efektivnosti veletrhu rozhodují obvykle následující ukazatele. Jedná se o počty návštěvníků, velikost obsazené výstavní plochy, poměry návštěvníků na celkové náklady na výstavu a další (ibid).

Každý veletrh má dle tématického zaměření vytvořenou nomenklaturu, dle které uspořádává vystavovatele do pavilonů a prostor. Ty se dají rozdělit na výstavní plochy uvnitř pavilonů a na venkovní expozice, které se nacházejí mezi pavilony v areálu výstavišť a mají několik výhod i nevýhod (ibid).

Mezi plusy patří možnost být více kreativní při realizaci stánku i co se týče velikosti, navíc se dá využít i živých ukázek některých činností, které by v uzavřeném prostoru nebylo možné realizovat, ať už např. kvůli bezpečnosti nebo přílišnému hluku, který by rušil především okolní vystavovatele. Venkovní prostory bývají také výrazně levnější co do jednotkové ceny za metr čtvereční. Jsou zde však také nevýhody, především skutečnost, že tyto stánky jsou mnohem méně navštěvované v případě špatného počasí (ibid).

Uvnitř pavilonů jsou stánky řazeny jeden vedle druhého. Většinou jsou unifikovány, aby se jich vešlo do prostoru co nejvíce, proto bývá vždy problém pro vystavovatele zaujmout a odlišit se od ostatních. Stánky se dělí na ostrovní, rohové a řadové (ibid).

Vše je třeba plánovat v dostatečném předstihu, jelikož ty nejlepší prostory pro stánek jsou obvykle velmi rychle zabrány. Mnoho firem už při odjezdu z veletrhu rezervuje pozice a místa na rok následující. Stejná situace platí i u ubytování, i zde jsou mnohdy rezervace tvořeny i rok předem.

Nedílnou součástí každého veletrhu jsou doprovodné akce. Pro obchodní partnery či VIP hosty se organizují společenské večírky, pro veřejnost soutěže, projekce, taneční či hudební show a pro novináře jsou to především tiskové konference včetně názorných ukázek nových produktů. Pro firmy je také vhodné upozornit na chystané akce i veřejnost pomocí médií, např. v odborných periodických, tištěných i na internetu formou např. pozvánek (ibid).

Při prezentaci, především na úrovni spolupráce médií a organizátorů veletrhů a výstav, se velmi často uplatňují tzv. barterové obchody. Jejich význam je vzájemná výměna služeb bez využití peněžních prostředků. Příkladem z praxe může být situace, kdy časopisy otisknou

inzeráty k veletrhu organizátorům v tištěné podobě, umístí bannery či články na své webové stránky a na oplátku obdrží reklamu či bannery v propagačních materiálech k danému veletrhu či pronájem vlastního stánku na výstavišti (Humphrey, Hugh-Jones, 1992).

Vhledem k tomu, že veletrhy jsou významné při zajišťování spolupráce vydavatelů a zástupců společností v otázkách marketingu, budou níže uvedeny nejvýznamnější průmyslové veletržní akce, především na území České a Slovenské republiky. Zmínka bude také o několika zahraničních akcích. V tuzemsku jde o města Brno, Praha a zmíněna bude také Ostrava. Na Slovensku pak města Nitra a Trenčín. V závěru bude v krátkosti představeno několik veletrhů z Německa.

3.3.1 Nejvýznamnější veletrhy v ČR a okolí

Největší přehlídku průmyslových firem v tuzemsku představuje **Mezinárodní strojírenský veletrh Brno** (dále jen MSV Brno), konaný každoročně v září na výstavišti BVV, což je zkratka pro Brněnské Veletrhy a Výstavy. Dle oficiálních údajů, zveřejněných pořadateli, se ho pravidelně zúčastňuje na 1 500 vystavovatelů, přičemž kolem 35 % je zahraničních, a 80 tisíc návštěvníků. Akce trvá vždy od pondělí do pátku. Svou délkou patří k nejdelším nejen v tuzemsku. Akce svým rozsahem pokryje všechny pavilony na rozlehlém brněnském výstavišti, více viz příloha 1 Schéma areálu BVV při konání MSV Brno. Kromě samotného veletrhu přináší MSV Brno také řadu odborných workshopů, seminářů a konferencí, kterých se účastní přibližně čtyři stovky akreditovaných novinářů (BVV, 2015).

MSV Brno zahrnuje v sobě také několik „podveletrhů“ zaměřených na různá průmyslová odvětví. Mezi ně patří Automatizace, obráběčsko-tvářecí IMT, slévárenský Fondex, Welding se svařovací technikou či plastikářský Plastex. Technologie pro povrchové úpravy představuje Profintech, dále je zde dopravní veletrh Eurotrans, Transport a logistika či Envitech specializující se na ochranu a obnovu životního prostředí. Některé se konají každoročně, jiné vždy každé dva roky (ibid).

Březen mají v kalendáři výrazně zaznačeni všichni ti, kterých se týkají témata jako elektronika, elektrotechnika a automatizace: Společnost Terinvest totiž pořádá na BVV veletrh **Ampér**. Využity jsou tři největší a nejmodernější pavilony v areálu, konkrétně P, V a F. V roce 2014 se akce zúčastnilo přes 600 vystavovatelů z 20 zemí, každá čtvrtá firma byla zahraniční. Čtyřdenní setkání si nenechalo ujít přes 40 tisíc návštěvníků (Ampér, 2014).

V Praze je největším veletrhem **For Industry** na výstavišti PVA v Letňanech. Součástí této strojírenské akce je také For Logistic, For Surface (povrchové úpravy), For

Weld (svařování), For Energo (elektro), For Automation (automatizace, měření a regulace) a stavební veletrh For Arch. Vystavovatelů bývá každoročně kolem 150, 80 % z tuzemska. Třídenní veletrh každoročně navštíví přibližně sedm tisíc návštěvníků (For Industry, 2013).

V Letňanech se konají také dva veletrhy v září, dřevařský For Wood a For Therm zaměřený na vytápění a alternativní zdroje energie. Dalšími veletrhy na území hlavního města jsou Moderní vytápění, Aquatherm Praha, Solar Praha, Řemeslo Praha či Střechy Praha (ABF, 2015).

Začátek roku je v Ostravě ve spojení veletrhu **Infotherma**, který se zaměřuje na vytápění, úspory energie a obnovitelné zdroje. Akce trvá čtyři dny, účastní se přibližně 350 vystavovatelů a přes 25 tisíc návštěvníků. To však není jediná akce na území města. V červnu se každoročně konají také Dny kolejové dopravy. Třídenní veletrh **Czech Raildays**, kde se v areálu Českých drah představuje necelá dvoustovka vystavovatelů z oboru, navštíví každoročně na šest tisíc návštěvníků (Infotherma, 2015; Railvolution, 2014).

Slovensko, co do počtu i kvality, zaostává za Českou republikou, avšak i zde se pořádá několik mezinárodních průmyslových veletrhů. Největším je **Medzinárodný strojársky veľtrh v Nitře**, obdoba českého MSV Brno. Během čtyř dní se patnácti tisícům návštěvníků představuje kolem čtyř set vystavovatelů. Na tomtéž výstavišti se každé dva roky pořádá mj. i Aquatherm Nitra, který je pořádán stejnou agenturou jako pražský Aquatherm. V neposlední řadě bude zmíněná slovenská verze Ampéru, veletrh **Elo Sys**, který pořádá během října Expo Center v Trenčíně (Agrokomplex, 2015; MSV Nitra, 2014; Expo Center, 2015).

Strojírenský veletrh **EMO** se střídavě koná v německém Hannoveru a italském Miláně. Poslední ročník se konal v Německu v září roku 2013. Během šesti dnů se akce, na které vystavovalo 2 100 firem ze 43 zemí světa, zúčastnilo 145 tisíc návštěvníků z více než 100 zemí světa. Nejvíce z Itálie, Švýcarska, Švédska, Nizozemska, Ruska, Číny, Japonska, Tchaj-wanu a Indie. Další EMO se uskuteční v říjnu roku 2015 v Miláně (EMO, 2013).

Ve Stuttgartu se každý sudý rok koná veletrh obrábění kovů **AMB**, který tématicky patří mezi TOP pět na celém světě. Přibližně 1 350 vystavovatelů z 30 zemí zde představuje nejnovější vývoj v této oblasti pro více než 90 tisíc návštěvníků. Veletrh zpracování kovů **METAV**, konaný v Düsseldorf také každý sudý rok, navštěvuje pravidelně přes 30 tisíc zájemců o tyto technologie (AMB, 2014; Metav, 2014).

Strany 41 – 94 nebudou zveřejněny z důvodu obsahu citlivých informací.

6 Závěr

Tématem diplomové práce bylo porovnání produktu vydavatelství se službami nabízenými konkurenčními vydavatelstvími. Pro zpracování byl zvolen polytechnický časopis T+T Technika a trh, který je vydáván brněnským vydavatelstvím CCB.

Cílem bylo určení konkurenceschopnosti průmyslového časopisu T+T Technika a trh mezi průmyslovými časopisy prostřednictvím benchmarkingového šetření. Úkolem bylo odhalit nedostatky a navrhnout řešení, která do budoucna posílí pozici časopisu T+T Technika a trh na trhu průmyslových časopisů.

Diplomová práce byla složena ze šesti kapitol. Po úvodu následovala teoretická část, která především vymezovala základní teoretické informace o procesu benchmarkingu. Následovala kapitola věnovaná popisu časopisu T+T Technika a trh a konkurenčních vydavatelství, které byly zařazeny do srovnávacích procesů. V této kapitole byly zmíněny také informace o veletrzích a zpracována studie ohledně trendů ve vydávání tabletových časopisů. V praktické části bylo v rámci benchmarkingu provedeno srovnání časopisu T+T Technika a trh s vybranými konkurenty. Na závěr došlo ke zhodnocení a doporučení opatření, která by měla být provedena ve vydavatelství časopisu T+T Technika a trh.

V rámci srovnání T+T s konkurencí byly zjištěny nedostatky, pro než bylo doporučeno několik opatření na změnu a zlepšení konkurenceschopnosti. Mělo by dojít k rozšíření distribuce časopisu T+T na dalších průmyslových veletrzích, mj. Elo Sys na Slovensku. U této příležitosti tématicky zaměřit podzimní číslo na elektrotechniku. Tím docílit vydání dvou speciálů se zaměřením na elektroniku a elektrotechniku během roku a získat firmy z daného oboru. Jelikož konkurence mezi časopisy s elektrotechnickým zaměřením je velké množství a T+T pro ně v současnosti nabízí jen jedno tématické číslo ročně. Dále by tématická vydání na vytápění apod. byla potřeba podpořit větší distribucí na veletrzích, jako je Aquatherm či Infotherma.

K tomu mohou pomoci také speciální přílohy, které by v rámci jednotlivých vydání byly zaměřeny vždy na vybranou tematiku a pomohly by tak získat více firem z oboru. S tím je spojeno sestavení speciálních letáků, které by na tyto speciální přílohy upozorňovaly.

Pro rok 2016 je vhodné přijít s další novinkou, a to vytvořením nové podoby uceleného edičního plánu. Ten by obsahoval všechny dostupné služby nabízené časopisem T+T a pro klienty by představoval souhrn veškerých nabízených služeb. Kromě časopisu jde o

videoportál StreamTech.tv, tabletové aplikace, firemní noviny, internetové prezentace na webu a další.

V rámci změn v mediálním plánu by mělo dojít také k úpravě tématického zaměření ve vydáních, které patří k nejméně ziskovým. Jde o čísla 1-2, 6 a 10. V čísle 10 je potenciál zaměření na elektroniku a vytvořit tak druhý tématický speciál v tomto oboru. V čísle 1-2 je nutné změnit období akvizice a přesunout ho na období před Vánoci, jelikož po Novém roce je každoročně velký problém dojednat marketingové aktivity napříč firmami. Je zde také možnost využít opět ta témata, kterých se týkají veletrhy na začátku roku, např. Aquatherm či Infotherma. U čísla 6 je největší nedostatek v nejednoznačnosti tématického zaměření. Je potřeba se zde více zaměřit jen na několik konkrétních témat, která následně prezentovat např. v rámci monotématických speciálních příloh.

Kromě toho je žádoucí zvýšení počtu článků a s tím spojené zvýšení počtu stran, čímž je možnost docílit větší čtenosti. V počtu článků totiž T+T zaostává za většinou hlavních konkurentů jako MM Spektrum či Strojárstvo.

Mimo jiné je důležité zaměřit se na aktualizaci a rozšíření databáze, která je velkým problémem, jelikož obsahuje spoustu dnes již neexistujících firem. Naopak chybí kapacity pro aktualizaci, kde např. chybí mnoho firem, které inzerují u konkurenčních časopisů. Čerpat lze ze seznamů vystavovatelů na veletrzích či z konkurenčních časopisů.

Pro správný chod a zajištění všech podstatných činností v rámci společnosti je nutné omezit fluktuaci zaměstnanců. Pomoci by mělo vyhledávání zaměstnanců mezi studenty ekonomických oborů, např. na Ekonomické fakultě na VŠB-TUO. Především však studenty bydlící v Ostravě, aby nebyl problém s dojížděním do zaměstnání, jak tomu bylo v minulosti.

Pro růst tržeb je největším potenciálem zaměření se na inzertní plochy ve formátu A4, kterých obsahovalo T+T, v posledních dvou letech, o přibližně sto stran méně než konkurenční MM Spektrum a Kovoinzert. V T+T inzerovalo na ploše velikosti A4 v posledních dvou letech téměř sto různých firem. Zbývající více než dvě stovky firem, které se prezentovaly v konkurenčních časopisech ve formátu A4, je však nutné v budoucnu oslovit a tím navázat na stávající klientelu. Následně bylo mělo dojít k oslovení inzerentů, kteří se objevují na menších inzertech a těch, kteří se účastní veletrhů a konferencí.

Pro podporu značky T+T je žádoucí rozšíření marketingové prezentace, která v současné době není téměř žádná. Největší možnost pro rozvoj značky je na veletrzích.

Formou reklamních plachet nebo aktivně např. otevřeným stánkem mezi pavilony doprovázeným kulturními akcemi či prezentacemi vybraných firem v rámci show pro návštěvníky. Došlo by také k výraznému odlišení od konkurence, která se doposud prezentuje pouze v rámci malých stánků uvnitř pavilonů, stejně jako T+T.

Nedostatek byl objeven také v rámci prezentace časopisu T+T na webu. Zatímco většina časopisu využívá digitální trafiky jako Publero či Floowie, T+T je umístěn na vlastních stránkách, kde však k náhledu chybí vydání i více než rok staré.

Za další marketingový nástroj byl vybrán Facebook, jako nejvyužívanější sociální síť u nás. Výhodou je především rychlá a levná komunikace, možnost vkládání článků, odkazů a videí a možnost sdílení. Výhodou je především zvýšení povědomí u mladší generace, studentů odborných škol, a také zvýšení návštěvnosti na stránkách časopisu.

Důležitou součástí je vytvoření a prezentace verze časopisu pro tablety, ke které v této práci byla vytvořena speciální studie. Z ní vyplynulo, že byť v současnosti v ČR nejsou lidé příliš ochotni platit za podobný virtuální obsah, jedná se i vzhledem k stále rostoucím prodejm tabletů a chytrých telefonů, k velkému potenciálu do budoucna, což podporuje také fakt, že MM Spektrum již rok svou tabletovou verzi časopisu vydává.

Zmíněné doporučení je potřeba vrcholovým vedením společnosti schválit a zajistit vzájemnou spolupráci mezi vydavatelstvím a obchodním oddělením, jelikož dosud mezi oběma panuje rozdílný názor na budoucí fungování. Tato práce má sloužit především jako podklad pro budoucí rozhodování o zavedení nových aktivit, na které je potřeba v zájmu udržení konkurenceschopnosti brát ohled a které by měly zaručit, že T+T nebude předstižen novými proinovativnějšími vydavatelstvími a udrží si nadále pozici jednoho z nejvýznamnějších průmyslových časopisů v ČR.

Diplomová práce v tomto ohledu zajistila velké množství podrobných statistických údajů potřebných k dalšímu rozvoji nabízených služeb včetně argumentů, proč by k nim mělo dojít. Byly porovnány jednotlivé parametry v rámci časopisů. Také byla provedena studie v oblasti trendu tabletových časopisů. Z tohoto důvodu lze vytyčený cíl práce považovat za dosažený.

Seznam zdrojů

1. A-Z Elektro [online]. 2013. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.azcasopis.cz>.
2. ABC ČR - Kancelář ověřování nákladu tisku. ABC ČR [online]. 2014. [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.abccr.cz/>.
3. ABF. *Kalendář akcí* [online]. 2015. [cit. 2015-02-02]. <http://abf.cz/cz/kalendar.asp?list=AV>.
4. Agrokomplex. Aqua – Therm Nitra 2015 [online]. 2015. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.agrokomplex.sk/vystavy/aqua-therm-nitra-2015/>.
5. AI magazine [online]. 2014. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.aimagazine.cz/cs>.
6. AMB. The World of Mechanical Engineering AMB [online]. 2015. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.messe-stuttgart.de/en/amb/>.
7. Ampér. *Závěrečná zpráva Ampér 2014*. [online]. 2014. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: http://www.amper.cz/amper_cz/download/ke-stazeni/2014/zaverecna-zprava-2014.pdf.
8. Artworks Media. *Firemní identita* [online]. 2014. [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.artworksmedia.cz/firemni-identita>.
9. BUREŠ Ivan a Pavel ŘEHULKA. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-056-2.
10. BVV. *Kalendář veletrhů, výstav a akcí* [online]. 2015. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/kalendar-veletrhu-a-vystav/>.
11. BVV. MSV [online]. 2015. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/msv/>.
12. BVV. Stainless [online]. 2015. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/stainless/>.
13. CCB [online]. 2015. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.ccb.cz>.
14. Control Engineering Česko [online]. 2015. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: www.controlengcesko.com/.
15. Dataz [online]. METAL – INFO. 2015. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://dataz.cz/Metal.html>.

16. DOSEDĚL, Tomáš. Tabletinfo.cz. Eric Schmidt, šéf Google: časopisům na tabletech patří budoucnost [online]. 30. 10. 2013. [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: <http://www.tabletinfo.cz/eric-schmidt-sef-google-casopisum-na-tabletech-patri-budoucnost/>.
17. EMO Hannover. End of Show Report on EMO Hannover 2013 [online]. 2013. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.emo-hannover.de/en/about-the-trade-show/facts-figures/review-emo-2013/end-of-show-report-emo-2013>.
18. EMO Milano. *The EMO metal working trade show's organization confirmed until 2027* [online]. 7. 11. 2013 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: http://www.emo-milano.com/en/news/read/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=5813&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bday%5D=7&tx_news_pi1%5Bmonth%5D=11&tx_news_pi1%5Byear%5D=2013&cHash=3536132e8ecc8441cb26a130f69635e6.
19. Engineering [online]. *Strojárstvo/Strojírenství*. 2015. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.engineering.sk>.
20. Expo Center. *Elo Sys: Všeobecné informace* [online]. 2015. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.expocenter.sk/ExhibitionAction.aspx?ExhibitionID=331&ItemID=17#>.
21. FAIRINZERT [online]. 2014. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/reklama/fairinzert/>.
22. FCC Public [online]. 2015. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.odbornecasopisy.cz/>.
23. FeedIT.cz. Graf pocet titulu rust 2012 [online]. 24. 1. 2013. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.feedit.cz/wordpress/2013/01/24/e-casopisy-si-vydobyly-misto-na-trhu-rok-2013-bude-prulomovy/graf-pocet-titulu-rust-2012/>.
24. For Industry. *Závěrečná zpráva 2013*. [online]. 2013. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: http://www.forindustry.cz/2013/download/zz_industry_surface_weld_2013.pdf.
25. FRANCOVÁ, Pavla. Hospodářské noviny. *Obchody jsou plné fiktivních zákazníků. Mystery shopping je na vzestupu* [online]. 1. 3. 2013. [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59415980-mystery-shopping-je-na-postupu>.

26. HANÁKOVÁ, Eva. Studenta.cz. Tištěná média projdou krutým vývojem [online]. 2. 6. 2014. [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: <http://www.studenta.cz/eva-hanakova-tistena-media-projdou-krutym-vyvojem/magazin/article/1878>.
27. HAVLENKA, Jiří. Lupa.cz. *Dožijí se tabletové časopisy dospělosti?* [online]. 6. 8. 2014. [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/jiri-hlavenka-dozi-se-tabletove-casopisy-dospelosti/>.
28. HILTY, Lorenz a Bernard AEBISCHER. ICT Innovations for Sustainability [online]. Zurich: Springer, 2015. [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=IyM9BAAQBAJ&pg=PA99&dq=aebischer&hl=cs&sa=X&ei=rdpPVNXPGen8ywOr2IK4DA&redir_esc=y#v=onepage&q=aebischer&f=false.
29. HOŘOVSKÁ, Kristýna. Marketing &Media. *Prognóza časopiseckého trhu pro rok 2015? Poroste digitál a B2B tituly* [online]. 22. 1. 2015. [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-63416190-prognoza-casopiseckeho-trhu-pro-rok-2015-poroste-digital-a-b2b-tituly>.
30. HUMPHREY, Caroline a Stephen HUGH-JONES. Barter, exchange and value: an anthropological approach [online]. Cambridge University Press, 1992. ISBN 0-521-40493-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=hRH-HmV9DuMC&printsec=frontcover&dq=barter&hl=cs&sa=X&ei=V4fOVKKRJ8yvUcKphOAG&ved=0CDoQ6AEwAg#v=onepage&q=barter&f=false>.
31. Infocube [online]. 2015. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://infocube.cz/>.
32. Infotherma. Infotherma 2015 [online]. 2015. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.infotherma.cz/cs/>.
33. InTouch CRM. *Základní informace o systému InTouch CRM* [online]. 2015. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.intouch-crm.cz/cz/crm-system.jsp>.
34. JIRÁSEK, Jaroslav A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
35. JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.

36. KAPOUN Josef. Hospodářské noviny. *Firemní kultura v teorii a praxi* [online]. 28. 5. 2008. [cit. 2014-10-04]. Dostupné z http://ihned.cz/c3-25005990-000000_d-25005990-000000_d-25005990-firemni-kultura-v-teorii-a-praxi.
37. KLÍMA, Michal. Tablet Media. *Počet tabletů v ČR se meziročně opět zdvojnásobil* [online]. 2013. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.tabletmedia.cz/cz/pocet-tabletu-v-cr-se-mezirocne-opet-zdvojnásobil>.
38. LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
39. Manzana 8. Resource: Tablet sales will surpass PCs sales [online]. 2014. [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: <http://www.manzana8videos.com/usa/resources.html>.
40. Mediaguru. Proměny české mediální scény od začátku 90. let [online]. 16. 11. 2014. [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: http://www.mediaguru.cz/2014/11/promeny-ceske-medialni-sceny-od-zacatku-90-let/#.VNe_LfmG9ch.
41. Mediaguru. *PWC: Digitální reklama dosáhne za čtyři roky 38% podílu* [online]. 13. 6. 2012. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: http://www.mediaguru.cz/2012/06/pwc-digitalni-reklama-dosahne-za-ctyri-roky-38-podilu/#.VC_4e_1_tch.
42. MediaMax [online]. 2011. [cit 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.mediamax.cz>.
43. Metav. Final press release METAV 2014 [online]. 17. 3. 2014. [cit. 2014-02-02]. Dostupný z: http://www.metav.com/cipp/md_metav/custom/pub/content,oid,1994/lang,2/ticket,g_u_e_s_t/~Final_press_release_METAV_2014_-_METAV_is_a_major_platform_on_the_metal_processing_market_-_Exhibitors_reach_their_customers_in_one_of_the_largest_industrial_regions_of_Europe_at_METAV.html.
44. Mind Tools. Brainstorming [online]. 2014. [cit 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.mindtools.com/brainstm.html>.
45. MM Průmyslové spektrum. *I. tabletový strojírenský časopis v ČR ...strojírenství na dosah!* [online]. 2014. [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/tablet.html>.
46. MSV Nitra. *Závěrečná správa 2014* [online]. 2014. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.agrokomplex.sk/wp->

content/uploads/2013/06/Z%C3%A1vere%C4%8Dn%C3%A1-spr%C3%A1va-MSV-2014.pdf.

47. NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: Mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
48. PewResearch Center for the People & the Press. In Changing News Landscape, Even Television is Vulnerable [online]. 27. 9. 2012. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.people-press.org/2012/09/27/in-changing-news-landscape-even-television-is-vulnerable/>.
49. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
50. Railvolution. Czech Raildays [online]. 2014. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.railvolution.net/czechraildays/statistiky.php>.
51. Řízení&Údržba [online]. 2015. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: www.udrzbapodniku.cz/.
52. Sdělovací technika [online]. 2015. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.stech.cz/>.
53. StreamTech.tv [online]. 2011. [cit 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.streamtech.tv>.
54. Svět plastů [online]. 2014. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.svetplastu.eu/>.
55. Svět produktivity. Ishikawa diagram [online]. 2012. [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Ishikawa-diagram.htm>.
56. Svět průmyslu [online]. 2015. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/o-nas/>.
57. ŠEVČÍK, Viktor. Reklamavtelefonu.cz. *Letos se v ČR prodá 319 000 tabletů, za dva roky více než PC* [online]. 26. 7. 2013. [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: <http://www.reklamavtelefonu.cz/letos-se-v-cr-proda-319-000-tabletu-za-2-roky-vice-nez-pc>.
58. Tablet Media. *Tablety a média* [online]. 2013. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.tabletmedia.cz/cz/tablety-a-media/>.

59. Technický týdeník [online]. 2015. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.technickytydenik.cz/>.
60. Techpark [online]. 2008. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.techpark.sk>.
61. Trademedia [online]. 2011. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.trademedia.cz/>.
62. VÝBORNÁ, Lucie, Jan POKORNÝ a Martin MAŠEK. 100 statečných. Rozhovory Lucie Výborné a Jana Pokorného se zajímavými osobnostmi. Praha, Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5324-9.
63. VYSEKALOVÁ Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
64. VYSEKALOVÁ Jitka a kolektiv. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4005-8.
65. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0393-9.
66. VYSEKALOVÁ, Jitka, Monika HRUBALOVÁ a Jana GIRGAŠOVÁ. *Veletrhy a výstavy: Efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0894-9.
67. WANG, Alex Shih-Lun. *Financial Communications* [online]. New York: Palgrave Macmillan, 2013. [cit. 2014-10-28]. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=gS-wAgAAQBAJ&pg=PA111&dq=magazine+tablet&hl=cs&sa=X&ei=r1w0VIGrMdP1atG_gPgP&redir_esc=y#v=onepage&q=magazine%20tablet&f=false.

Seznam zkratk

| | |
|---------|--|
| BVV | Brněnské veletrhy a výstavy |
| CAD/CAM | Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing |
| CRM | Customer Relationship Management |
| ČR | Česká republika |
| FB | Facebook |
| IT | Informační technologie |
| MB | MegaByte |
| MM | MM Průmyslové Spektrum |
| MSV | Mezinárodní strojírenský veletrh |
| PDCA | Plan, Do, Check, Act |
| T+T | T+T Technika a trh |

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2015.....

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 Schéma areálu BVV při konání MSV Brno

Příloha 2 Kalkulačka cen služeb T+T Technika a trh

Příloha 3 Přehled srovnávaných ukazatelů u jednotlivých časopisů

Příloha 4 Členění zaměstnanců ve vydavatelství Infocube

Příloha 5 Přehled rozdílů v mediálních plánech

Příloha 6 Ceník inzerce v jednotlivých časopisech

Příloha 7 Procenta zaplnění časopisů inzercemi ve vybraných periodických

Příloha 8 Zaplnění časopisů inzercemi ve vybraných periodických [A4]

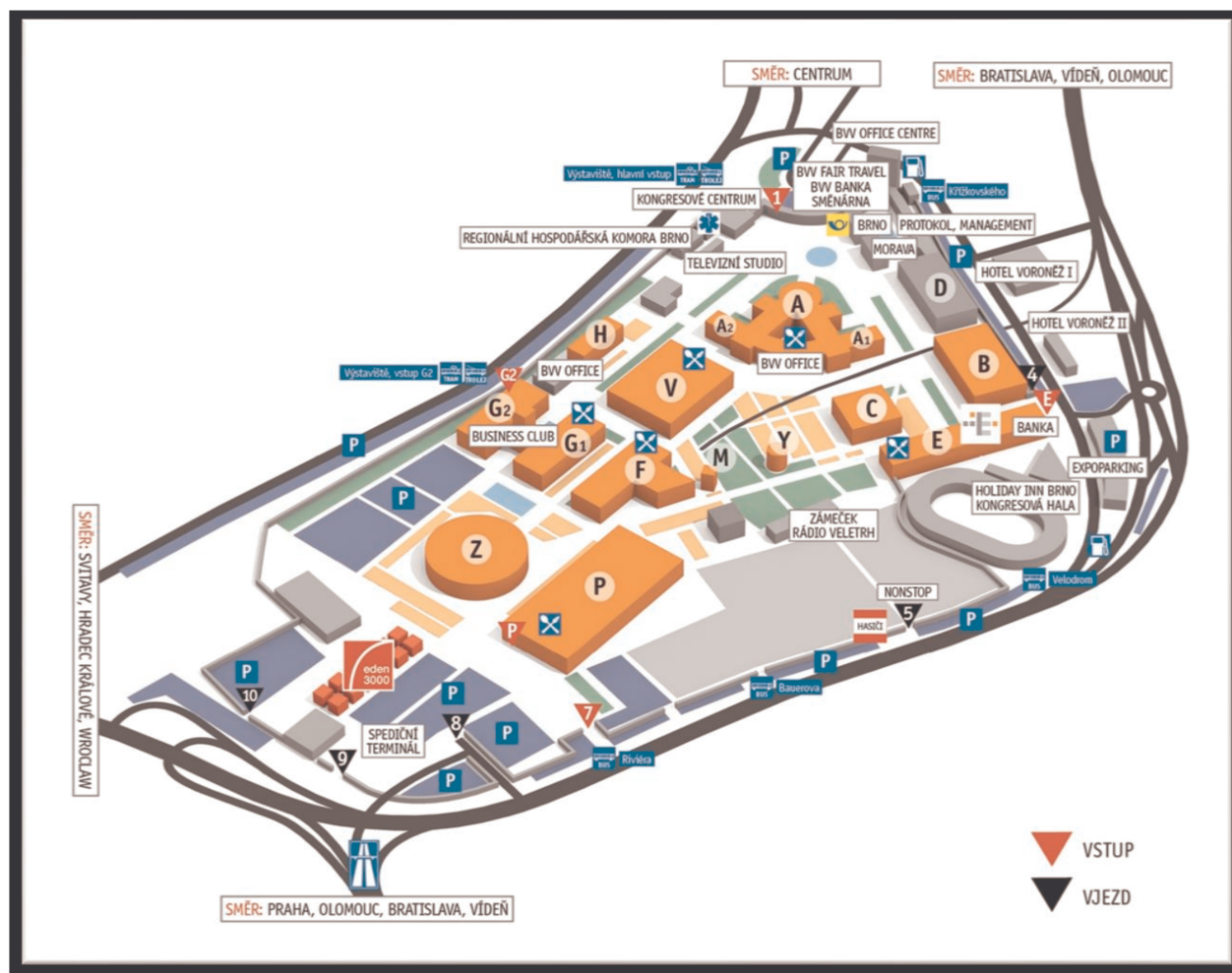
Příloha 9 Statistika inzerentů ve vybraných periodických

Příloha 10 Inzerce firem ve vybraných periodických

Příloha 11 Statistiky veletržních vydání

Příloha 12 Statistika všech vydání vybraných periodik v letech 2013-2014

Příloha 1 Schéma areálu BVV při konání MSV Brno



Zdroj: BVV (2015)

Přílohy číslo 2 – 10 nebudou zveřejněny z důvodu obsahu citlivých informací.